Muchas Voces Una Canción

Poder compartido con sociocracia

Ted J. Rau & Jerry Koch-Gonzalez

traducido por Nora Plaza y Eric Tolson Solís

Sociocracy For All
Amherst, Massachusetts, EE.UU.
sociocracyforall.org

Sociocracy For All
120 Pulpit Hill Road, Unit 8
Amherst MA, 01002
Estados Unidos de America
info@sociocracyforall.org

Publicado por Sociocracy For All. Sociocracy For All es un proyecto de el Institute for Peaceable Communities (IPC), una organización 501(c)(3) incorporada en Massachusetts, Estados Unidos de America.

© Ted J. Rau y Jerry Koch-Gonzalez, 2020. Todas las palabras en este volumen están disponibles bajo una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0.
(Ver https://creativecommons.org/licenses/?lang=es_ES

Rau, Ted J. Muchas Voces Una Canción. Poder compartido con sociocracia/Ted J. Rau, y Jerry Koch-Gonzalez.
Incluye referencias bibliográficas, diagramas, índice.
ISBN 978-1-949183-01-6

Diseño de portada y diseño gráfico: Julian Howell, Reino Unido.

Lo que quiero en mi vida
es compasión
un flujo entre yo y los demás
basado en donaciones mutuas del corazón.

(Marshall Rosenberg)

Breve tabla de contenidos

1 Sociocracia: ¿Para qué, qué y quién? 1
- 1.1 Los valores detrás de la sociocracia . . . 2
- 1.2 La paradoja de enseñar autogestión . . . 7
- 1.3 Sociocracia contextualizada . . . 9
- 1.4 Cómo usar este manual . . . 13

2 Estructura Organizativa 16
- 2.1 El círculo . . . 16
- 2.2 Empoderar al círculo: objetivos, dominios y miembros . . . 19
- 2.3 Operaciones y la estructura interna de un círculo: roles . . . 37
- 2.4 Doble enlace . . . 50
- 2.5 Tipos de círculos . . . 54
- 2.6 Transiciones y variaciones . . . 69
- 2.7 Otros grupos que se reúnen . . . 75
- 2.8 Operaciones – hacer el trabajo . . . 82

3 Tomar Decisiones de Acuerdo 88
- 3.1 ¿Por qué hacer acuerdos? . . . 88
- 3.2 Métodos de toma de decisiones . . . 91
- 3.3 Haciendo acuerdos – paso por paso . . . 101
- 3.4 Mejorando la implementación de los acuerdos . . . 134
- 3.5 Integrar objeciones: proceso . . . 135
- 3.6 Crear y asignar roles (proceso de selección) . . . 142

4 Retroalimentación y Aprendizaje 166
- 4.1 Conceptos básicos . . . 166
- 4.2 Crear cambio . . . 170
- 4.3 La gobernanza compasiva es efectiva . . . 174
- 4.4 Incrementar la retroalimentación . . . 177
- 4.5 Evaluaciones de reuniones . . . 185
- 4.6 Evaluaciones de desempeño . . . 186
- 4.7 Organizaciones que se autorreparan . . . 192

5 Cómo llevar una reunión sociocrática **194**
5.1 Entrada . . . 194
5.2 Contenido . . . 201
5.3 Salida: evaluación de la reunión . . . 211
5.4 Documentos de apoyo: pendientes, agenda, actas . . . 213
5.5 Formatos de facilitación . . . 221
5.6 Reuniones virtuales . . . 238

6 Implementar Sociocracia **241**
6.1 Ideas sobre la introducción de la sociocracia . . . 241
6.2 Cómo introducir la sociocracia . . . 243
6.3 Comenzar una nueva organización . . . 245
6.4 Implementar sociocracia en organizaciones emergentes . . . 246
6.5 Organizaciones de voluntariado . . . 254
6.6 Sociocracia en grupos pequeños . . . 257
6.7 Organizaciones con pocos/as trabajadores/as, y muchos miembros . . . 259
6.8 Cuestiones legales . . . 260
6.9 Sociocracia, propiedad y control . . . 261
6.10 Obstáculos típicos en las implementaciones . . . 262
6.11 Formación continua . . . 276

7 Apéndice **279**
7.1 Sobre Sociocracy For All (SoFA) . . . 279
7.2 Sobre los autores . . . 282
7.3 Para seguir aprendiendo . . . 284

Índice **295**

Tabla de contenidos detallada

1 Sociocracia: ¿Para qué, qué y quién? 1

1.1 Los valores detrás de la sociocracia . . . 2
1.1.1 Las organizaciones son sistemas vivos . . . 2
1.1.2 Principios . . . 3
1.1.3 Eficacia y equidad . . . 5
1.1.4 Cómo se siente la sociocracia: flujo . . . 6
1.2 La paradoja de enseñar autogestión . . . 7
1.2.1 Principios de diseño vs. herramientas . . . 7
1.2.2 Toma lo que parezca útil – pero mientras más, mejor . . . 8
1.2.3 Cambien lo que quieran – con consentimiento . . . 8
1.3 Sociocracia contextualizada . . . 9
1.3.1 Breve historia . . . 9
Comienzos . . . 9
Gobernanza Dinámica . . . 10
La propagación de la sociocracia . . . 10
1.3.2 Movimientos aliados . . . 12
1.4 Cómo usar este manual . . . 13
1.4.1 Recursos en línea . . . 14
1.4.2 Cómo darnos retroalimentación sobre este libro . . . 14

2 Estructura Organizativa 16

2.1 El círculo . . . 16
2.2 Empoderar al círculo: objetivos, dominios y miembros . . . 19
2.2.1 Objetivos . . . 19
¿Qué es un objetivo? . . . 19
¿Cuál es la diferencia entre los objetivos y la visión/misión? . . . 19
Comenzar con el objetivo en mente . . . 22
Los objetivos pueden cambiar con el tiempo . . . 23
2.2.2 Dominios . . . 23
¿Qué es un dominio? . . . 24
Subdominios . . . 26
Claridad de los dominios . . . 28

¿Quién establece el objetivo y dominio? . . . 30
Sobre la cuestión de nomenclatura: jerarquía . . . 31
2.2.3 Membresía . . . 33
Membresía definida: qué y por qué . . . 34
Convertirse en miembro de un círculo . . . 34
¿Todos los miembros de la organización tienen que formar parte de un círculo? 35
Cómo retirar a un miembro de un círculo . . . 35
2.3 Operaciones y la estructura interna de un círculo: roles . . . 37
2.3.1 Roles de círculo . . . 37
Coordinación . . . 38
Representante . . . 41
Secretaría . . . 43
Facilitación . . . 43
Guardianía de Bitácora . . . 45
2.3.2 Roles operativos . . . 45
2.3.3 Periodos . . . 49
2.3.4 Sobre rotar o compartir roles . . . 49
2.4 Doble enlace . . . 50
2.4.1 Jerarquía de círculos . . . 50
2.4.2 El efecto psicológico del doble enlace . . . 53
2.4.3 ¿Es obligatorio el doble enlace? . . . 53
2.5 Tipos de círculos . . . 54
2.5.1 Círculos básicos en una implementación . . . 54
2.5.2 El Círculo General . . . 55
2.5.3 El Círculo de Misión . . . 56
Otros nombres para el Círculo de Misión . . . 56
¿Quién está en el Círculo de Misión? . . . 57
La diferencia entre los consejos tradicionales y los círculos de misión . . . 59
¿Necesitamos un Círculo de Misión? . . . 61
Representación de partes interesadas en el Círculo de Misión . . . 61
2.5.4 Círculos de Ayuda . . . 65
Cómo formar un círculo de ayuda . . . 65
¿Por qué formar un círculo de ayuda? . . . 65
Formar círculos de ayuda – errores comunes . . . 66
2.5.5 Una estructura completa . . . 67
2.6 Transiciones y variaciones . . . 69
2.6.1 Crecimiento . . . 69
2.6.2 Decrecimiento . . . 70
2.6.3 Traspasos y transferencias . . . 71
Traspasos . . . 72
Transferencias . . . 73
No hay enlaces horizontales . . . 74

2.7 Otros grupos que se reúnen . . . 75
2.7.1 Encuentros, grupos de interés y comunidades de práctica . . . 75
2.7.2 Redes entre organizaciones . . . 77
Sistemas entrelazados de los círculos de misión . . . 77
Núcleos . . . 78
Una organización de organizaciones . . . 80
Círculos geográficos – círculos temáticos . . . 82
2.8 Operaciones – hacer el trabajo . . . 82
2.8.1 Coordinar el trabajo operativo . . . 83
2.8.2 Reuniones operativas . . . 85

3 Tomar Decisiones de Acuerdo 88
3.1 ¿Por qué hacer acuerdos? . . . 88
3.1.1 ¿Qué cantidad de acuerdos debería haber? . . . 90
3.1.2 Caso-por-caso y decisiones generales . . . 90
3.2 Métodos de toma de decisiones . . . 91
3.2.1 Otras formas de tomar decisiones . . . 91
3.2.2 El concepto del consentimiento . . . 93
3.2.3 Rango de tolerancia . . . 93
3.2.4 ¿Qué son las objeciones? . . . 95
Las objeciones son argumentadas . . . 95
Las objeciones son información valiosa . . . 96
Las objeciones nos ayudan a mantener el enfoque . . . 96
Las objeciones son un comienzo, no un final . . . 96
3.2.5 Preguntas sobre consentimiento . . . 97
La diferencia entre consenso y consentimiento . . . 97
¿Se puede expresar una inquietud?, ¿vale abstenerse? . . . 97
¿Quién decide si una objeción es válida? . . . 98
¿Podemos tomar una decisión si un miembro del círculo está ausente? . . . 99
¿Pueden las personas cambiar de opinión? . . . 100
Precondiciones del consentimiento . . . 100
Las limitaciones del consentimiento . . . 100
3.3 Haciendo acuerdos – paso por paso . . . 101
3.3.1 El proceso basado en la medición . . . 101
Entrada–proceso–salida . . . 101
Planificar–ejecutar–evaluar . . . 101
Planificar–ejecutar–evaluar *y* entrada–proceso–salida . . . 103
Aplicación a la toma de decisiones . . . 104
3.3.2 Las tres fases del proceso de acuerdo . . . 107
Entender la necesidad . . . 108
Generar una propuesta . . . 113
Tomar una decisión: el proceso de consentimiento . . . 120
Resumen: toma de decisiones y proceso basado en medición . . . 132

3.4 Mejorando la implementación de los acuerdos . . . 134
3.4.1 Indicadores . . . 134
3.4.2 Canales de retroalimentación definidos . . . 134
3.5 Integrar objeciones: proceso . . . 135
3.5.1 Entender . . . 136
3.5.2 Explorar opciones . . . 137
3.5.3 Opciones para ajustes . . . 139
3.6 Crear y asignar roles (proceso de selección) . . . 142
3.6.1 Crear roles . . . 143
Fase de entendimiento . . . 143
Fase de exploración . . . 143
3.6.2 Proceso de selección . . . 145
Entender: ¿en qué consiste el rol? . . . 145
Explorar: ¿Quién podría desempeñar el rol? . . . 149
Decidir: ¿quién desempeñará el rol? . . . 153
3.6.3 Preguntas frecuentes sobre selecciones . . . 155
¿Podemos seleccionar más de un rol a la vez? . . . 155
¿Por qué no pedimos primero que la gente se ofrezca voluntariamente para el rol? . . . 155
¿Por qué no solo dejar que alguien se ofrezca voluntariamente? . . . 156
Autonominación vs. ofrecerse como voluntario . . . 157
¿Puede haber objeciones en un proceso de selección? . . . 157
¿Qué podemos hacer en un grupo muy grande? . . . 159
¿Por qué no votar? . . . 160
¿Qué pasa si hay un empate? . . . 161
3.6.4 Retos emocionales . . . 162
Detonar los sentires de alguien . . . 162
"¿Y qué hay de mí?" . . . 163
Parcialidad de la facilitación . . . 164
Los sentimientos surgirán, no importa lo que pase . . . 164
3.6.5 Usar el proceso de selecciones para otras decisiones . . . 165

4 Retroalimentación y Aprendizaje 166
4.1 Conceptos básicos . . . 166
4.1.1 Necesidades humanas universales . . . 166
4.1.2 Estrategias personales . . . 167
4.1.3 Sentimientos: no puedes hacerme enfadar . . . 168
4.1.4 Peticiones . . . 169
4.2 Crear cambio . . . 170
4.2.1 Más allá del bien y el mal está la creatividad . . . 170
4.2.2 Retroalimentación efectiva . . . 171
4.3 La gobernanza compasiva es efectiva . . . 174
4.3.1 Objetivos y acuerdos . . . 174

4.3.2 Objetivos personales y el objetivo de la organización . . . 174
4.3.3 Objeciones y deuda socioemocional . . . 175
4.4 Incrementar la retroalimentación . . . 177
4.4.1 Ciclos de retroalimentación cortos . . . 177
4.4.2 Escuchar a cuanta gente sea posible – manteniendo los grupos pequeños . . . 178
4.4.3 Insumos y procesamiento de la información . . . 179
4.4.4 A quién pedirle retroalimentación . . . 180
4.4.5 Cuándo consultar durante el proceso de construcción de un acuerdo . . . 181
4.4.6 Indicadores en la evaluación de acuerdos . . . 182
Retroalimentar el acuerdo mientras está en vigor . . . 182
Términos de periodo . . . 183
Cómo revisar acuerdos . . . 184
4.5 Evaluaciones de reuniones . . . 185
4.6 Evaluaciones de desempeño . . . 186
4.6.1 ¿Quién está en el círculo de evaluación de desempeño? . . . 186
4.6.2 Formato . . . 187
Entender . . . 187
Explorar . . . 190
Decidir . . . 192
4.7 Organizaciones que se autorreparan . . . 192
4.7.1 No hay una manera correcta de hacer sociocracia . . . 192
4.7.2 Y tampoco hay una manera incorrecta de hacer sociocracia . . . 193

5 Cómo llevar una reunión sociocrática 194
5.1 Entrada . . . 194
5.1.1 Ronda de Apertura . . . 195
5.1.2 Administrativo: ADMIN . . . 197
Asistencia . . . 197
Duración . . . 198
Actas/Minutas . . . 198
Información . . . 199
Nos vemos, ¿cuándo? . . . 199
5.2 Contenido . . . 201
5.2.1 Consentimiento de la agenda . . . 201
5.2.2 Bloque de contenido: 3 resultados deseados . . . 202
Comprensión de un reporte . . . 204
Explorar un problema . . . 204
Tomar una decisión . . . 206
5.2.3 El flujo de los puntos de la agenda u orden del día . . . 207
5.2.4 Evaluación: Actualizar la lista de pendientes . . . 208
5.3 Salida: evaluación de la reunión . . . 211
5.4 Documentos de apoyo: pendientes, agenda, actas . . . 213
5.4.1 Pendientes . . . 213

5.4.2 Agenda . . . 214
Tema, duración y resultado deseado . . . 216
5.4.3 Actas de las reuniones . . . 217
5.4.4 Tomar notas . . . 217
5.4.5 Hacer uso de las notas durante la reunión . . . 218
5.4.6 Aprobar las actas . . . 218
5.4.7 Publicación de las actas . . . 220
5.5 Formatos de facilitación . . . 221
5.5.1 Rondas . . . 221
Cómo las rondas incentivan la participación de todos lo miembros . . . 222
Cómo las rondas ayudan a todos los miembros a escuchar . . . 222
Cómo las rondas ahorran tiempo . . . 223
5.5.2 ¿Qué tipo de rondas hay? . . . 224
Rondas de preguntas aclaratorias . . . 224
Rondas de reacción (rondas generativas) . . . 225
Rondas de consentimiento . . . 227
5.5.3 Facilitación de las rondas . . . 227
¿Siempre tenemos que hablar en rondas? . . . 227
¿Se puede pasar? . . . 228
Generar claridad . . . 228
Si un miembro del círculo se molesta durante una reunión . . . 231
Conversación cruzada . . . 233
Se nos acaba el tiempo, ajustar la agenda . . . 233
Contrapropuestas . . . 234
Más consejos para mejores rondas . . . 235
5.5.4 Flujo libre y palomitas de maíz . . . 238
5.5.5 Girar y hablar . . . 238
5.6 Reuniones virtuales . . . 238
5.6.1 Reuniones virtuales sincrónicas . . . 238
5.6.2 Decisiones asincrónicas . . . 239

6 Implementar Sociocracia 241
6.1 Ideas sobre la introducción de la sociocracia . . . 241
6.1.1 Asuman el consentimiento como método de toma de decisiones . . . 241
6.1.2 Encuentren compañerismo . . . 242
6.1.3 Persistir, amorosamente . . . 243
6.2 Cómo introducir la sociocracia . . . 243
6.2.1 Introducir la sociocracia a una organización establecida - fases . . . 243
6.2.2 Introducir sociocracia a una organización establecida - 27 pasos . . . 244
6.3 Comenzar una nueva organización . . . 245
6.4 Implementar sociocracia en organizaciones emergentes . . . 246
6.4.1 Estructuras para grupos pequeños . . . 246
6.4.2 Diseñar una nueva estructura organizativa . . . 248

6.4.3 Generar el círculo de misión . . . 249
6.4.4 Implementaciones parciales . . . 251
6.5 Organizaciones de voluntariado . . . 254
6.6 Sociocracia en grupos pequeños . . . 257
6.7 Organizaciones con pocos/as trabajadores/as, y muchos miembros . . . 259
6.8 Cuestiones legales . . . 260
6.9 Sociocracia, propiedad y control . . . 261
6.9.1 Sociocracia y la distribución de ingresos, salarios y excedentes . . . 261
6.10 Obstáculos típicos en las implementaciones . . . 262
6.10.1 Problemas que la organización ya tenía desde antes . . . 263
6.10.2 Luchas de poder . . . 263
El caso de periodos de prueba . . . 263
Estructuras de poder ocultas . . . 264
6.10.3 Falta de membresía definida . . . 265
6.10.4 Claridad de dominios/objetivos . . . 265
6.10.5 Prestar muy poca atención . . . 266
Subestimar la cultura predominante . . . 266
Patrones de desigualdad interiorizados . . . 268
¡La sociocracia no está exenta de parcialidad! . . . 268
No dejar ir el poder – y no tomar el poder . . . 269
Falta de formación sobre gobernanza . . . 270
Rigidez . . . 271
Alejarse de dar y pedir retroalimentación . . . 272
6.10.6 Logística . . . 273
Manejar justo el nivel adecuado de información . . . 273
Falta de cuidado a los subcírculos . . . 275
Síndrome de “demasiadas reuniones” y “demasiados círculos” . . . 275
6.11 Formación continua . . . 276
6.11.1 Una manera fácil de seguir aprendiendo: comentario en vivo . . . 276
6.11.2 Cómo formar a nuevos miembros: integración . . . 276

7 Apéndice **279**
7.1 Sobre Sociocracy For All (SoFA) . . . 279
7.2 Sobre los autores . . . 282
7.3 Para seguir aprendiendo . . . 284
7.3.1 Literatura . . . 284
7.3.2 Otras formas de aprender . . . 284
7.3.3 Diagramas y plantillas . . . 285

Índice **295**

Prólogo

Todas las personas sabemos cómo se siente la conexión profunda. La reconocemos cuando hablamos con una buena amistad que nos valora como quien realmente somos. Todas conocemos el sentimiento profundo de pertenecer – cuando entramos a un grupo y sabemos en lo profundo de nuestro ser que esta gente es nuestra gente. Todas sabemos cómo se siente ser conocida y confiada, e importarle a la gente a nuestro alrededor y viceversa.

En cada comunidad de personas, ya sea en el trabajo, con gente amiga, el vecindario o familiares, la conexión es lo que nutre a las personas. Cuando las personas trabajamos una junto a otra, nos cuidamos unas a otras y tomamos decisiones juntas.

¿Cómo podemos vivenciar más de eso mismo?, ¿cómo podemos estar en alineamiento con nuestra necesidad de conexión a dondequiera que vayamos: en nuestros trabajos, barrios, pueblos, ciudades, grupos, organizaciones y familias? Pensamos que la sociocracia puede contribuir a una vida más conectada e íntegra. Los principios de la sociocracia no son nuevos. Son de sentido común. La gente ha cooperado desde que la humanidad existe. Y aún así, vemos la necesidad de recopilar y describir herramientas y buenas prácticas, para que podamos ser más hábiles con nuestras interacciones en las organizaciones.

Las interacciones humanas son complejas y tienen capas simultáneas que debemos atender a medida que cooperamos. ¿Qué estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo?, ¿de quién y de qué dependemos?, ¿cómo dividimos nuestro trabajo de la mejor manera?, ¿quién decide, cómo decidimos y cómo hablamos sobre estas decisiones? Todo se reduce a cómo las personas nos relacionamos con nuestro trabajo y cómo nos relacionamos entre nosotras.

mientras más vivo, más pienso que
dos personas juntas es un milagro

(Adrienne Rich)

La sociocracia es uno de muchos sistemas que brindan orientación en el proceso de relacionarnos en el contexto de las organizaciones. Otros sistemas se centran en cómo nos relacionamos tanto en el plano interpersonal, como con nuestro entorno. Cada uno de ellos intenta integrar lo que nos separa, apoyar en lo que nos cuesta y abrir nuestra mente donde nos bloqueamos.

¿Qué se necesita para llevar una vida más íntegra, para formar una sociedad más conectada, para crear comunidades con un mayor sentido de pertenencia y armonía? Pensamos que hay tres ingredientes:

- Necesitamos herramientas y sistemas que promuevan la escucha, la participación, la voluntad y una manera de vincular nuestras mentes y corazones para trabajar hacia un objetivo común.
- Necesitamos practicar. Necesitamos desaprender los mensajes que nos han perjudicado y recontarnos las historias que nos re-unen. La práctica regular cambia el tejido entre nosotras y nosotros. Fortalece nuestras habilidades y lleva un cambio real en el mundo.
- Necesitamos esperanza. La esperanza viene con la confianza de que somos agentes que pueden cambiar el mundo. Esperamos que las personas, juntas, podamos crear sistemas que sirvan a quienes están cerca de nosotras y a la comunidad en general, sin causar daños en otro lado.

En las organizaciones, nos unimos para lograr un objetivo común. Al cantar juntas, cada voz contribuye, aunque no canten el mismo tono. Cada persona cantamos nuestra parte y, juntas, suena más hermosa de lo que cualquier persona puede lograr sola. ¡De ahí el título del libro *"Muchas voces, una canción"*!

Ted y Jerry

Una nota sobre la traducción

Este texto fue traducido por Nora Plaza y Eric Tolson, miembros de Sociocracia Práctica, el círculo hispanohablante de Sociocracy For All (SoFA). Somos personas que hemos vivido de primera mano el poder de conexión de la sociocracia. Al vivir en continentes separados, nunca hemos tenido el gusto de vernos en persona y, aún así, nos hemos acercado mucho a partir del trabajo compartido de forma sociocrática. Convivir a diario en la traducción del libro, tanto de forma simultánea como asincrónica, fue una experiencia mágica de conexión profunda y sumamente formativa. También sentimos que, a través de convivir profundamente con el texto, llegamos a relacionarnos de otra forma con los autores, Ted y Jerry, a quienes, hasta la fecha en la que escribimos esto, tampoco hemos conocido en persona, pero con quienes hablamos y trabajamos casi a diario a través de internet, como parte de la misma organización y, tras traducir este manual, sentimos que los conocemos aún mejor.

Además de ser una experiencia conectante, la traducción de este libro fue un enorme aprendizaje lleno de retos, que podríamos describir como aprender a nadar saltando al agua directamente.

Uno de los principales retos en la traducción de este manual fue cómo abordar la perspectiva de género, un tema que ambas traductoras consideramos de capital importancia en este proyecto y del cual nos ocupamos a lo largo de todo el proceso de traducción. El texto original, al estar escrito en inglés, goza de una neutralidad de género que el español actual difícilmente puede transmitir. Existen varias posturas sobre cómo hacer los textos en español inclusivos y accesibles en perspectiva de género, pero no hay una solución única que lo resuelva de forma elegante y ayude a preservar la fidelidad al texto original con facilidad. Hemos decidido apostar por la pluralidad: optamos por una diversidad de tácticas a lo largo del texto y somos conscientes de que algunas serán más evidentes que otras.

Quizá, el ejemplo más representativo es el reto que conlleva traducir los términos recurrentes de "Parent Circle" (Círculo Progenitor) y "Child Circle" (Círculo Hijo/a), que en su concepción anglosajona neutra de género parecen inocentes pero, una vez traducidos al español y asignados un género, nos provocan serias reflexiones sobre la economía de los cuidados y los paradigmas que le imprimimos a la terminología sociocrática. Dudamos mucho si llamar "Círculo padre" o "Círculo madre" al "Parent Circle" (Círculo progenitor).

En lograr un lenguaje inclusivo radica la tensión de la mayoría de nuestros retos de traducción: el manual pretende ser un material introductorio y de formación que, además, sintetiza la sociocracia como la enseña Sociocracy For All, que es más nueva para el mundo hispanohablante que para el anglosajón. Es decir, cargamos en nuestras teclas la responsabilidad de presentarle a muchas personas lectoras su primer contacto con algunos conceptos y términos sociocráticos en un contexto

formativo.

Otro de los retos fue la traducción de términos que tienen una rica connotación y significado en inglés para hablar del cambio de paradigma de la dominación al paradigma de la colaboración (como "bias" o "power-over vs. power-under", por ejemplo), que en la traducción al español adquieren otros matices. Y, al hacer algunas de estas traducciones y sustituciones, se pierde una parte del significado original del texto y de la voz de los autores que en él vive.

Además, hubo varios términos del bagaje sociocrático que fueron difíciles de traducir por sus posibles connotaciones de "autoritarismo", como "dominio" o "líder". Después de leer la misma frase una y otra vez, tratando de pensar cómo lo podrán interpretar otras personas, en otras partes del mundo, resulta fácil encontrarle sus peros a casi cada término.

Por fortuna, la multitud de interpretaciones es algo que existe en todos los idiomas, así que, el texto en inglés ya tenía incluídas anotaciones sobre nomenclatura e incluso un diagrama con opciones alternativas de terminología, así como una invitación a reapropiarse de la jerga sociocrática, según las necesidades de cada organización. Invitamos a la gente que está leyendo a prestarle atención a estas advertencias y a ser conscientes de que el prisma de la traducción le agrega una capa adicional de subjetividad al texto.

Las distintas variaciones dialécticas que existen en el idioma español, también ha sido uno de los principales focos de nuestra atención en esta traducción. Si, a veces, había tropiezos para entendernos entre la jerga española y la mexicana, era aún más retador imaginarnos qué sería lo comprensible para las demás variaciones del español, no presentes en la conversación. La perspectiva mexicana y española difícilmente podían ser representativas de todo el territorio hispanohablante. Y, aunque nos apoyamos en compañeros y compañeras de distintas latitudes, somos conscientes de que es difícil, quizá imposible, lograr una neutralidad o universalidad cuando partimos de una clara subjetividad.

Todo esto logramos navegarlo porque contábamos con ello desde que comenzamos el proyecto. Por eso aceptamos la labor de esta traducción: por ser bilingües, tener experiencia promoviendo y practicando la sociocracia en el mundo de habla hispana y por compartir la visión de Sociocracy For All; una perspectiva desde Europa y otra desde Latinoamérica, sensibilización con el lenguaje inclusivo y un profundo goce por compartir el juego de las palabras y los contenidos.

Además de aprendizaje, diversión y retos, en la traducción del libro encontramos también camaradería con toda la gente que nos apoyó en el proceso e hizo posible este esfuerzo. Queremos agradecer particularmente a Pedro Martín de Hijas, por su detallada revisión del texto y a Natalia Cabañas por ayudarnos en la finalización de este proyecto. Agradecemos también el apoyo de Beatriz Arjona Basira, Tatiana Monroy, Sebastián Zulueta, Pamela Carmona Arellano, Olivier Gesbert, Amanda Rosa-Medina y Allan Rhodes. Valoramos la participación de todos los miembros de Sociocracia Práctica, ya que gracias a ustedes existe esta traducción. Por último, agradecemos profundamente a Ted y Jerry, autores de este libro que es solo uno de muchos proyectos que han realizado en su noble labor de compartir la sociocracia con el mundo; gracias por sembrar la semilla inicial de Sociocracy For All y dedicarle el cuidado necesario para crecer todo lo que ha crecido en estos años.

Finalmente, saludamos fraternalmente y agradecemos a toda la gente que lee este libro, que cree en un mundo diferente y trabaja por él. Deseamos que este libro sirva como una linterna en

ese camino que andamos conjuntamente. Que la sociocracia les sirva para la satisfacción de sus necesidades y que el idioma no sea una barrera para el acceso al conocimiento, sino una riqueza que una a los pueblos y personas, y transmita su gran variedad de colores y formas.

Reconocimientos de los autores

Estamos en profunda gratitud por el legado de todas las personas que contribuyen al maravilloso conjunto de herramientas que conocemos como sociocracia. Sobre todo, con Gerard Endenburg quien desarrolló el método de círculos sociocráticos y toda la gente de The Sociocracy Group, como Annewiek Reijmer, quien avanzó y difundió la sociocracia durante décadas. Marshall Rosenberg, quien desarrolló la teoría y práctica de la Comunicación No Violenta y Gerard Endenburg son coautores ocultos de este libro. También agradecemos a John Buck y Sharon Villines que trajeron la sociocracia al mundo anglosajón y nos apoyaron en la publicación de este libro.

Muchas personas en diferentes lugares ahora están trabajando la sociocracia. Disfrutamos de nuestras conexiones profundas con varias de ellas. Cada una ha moldeado nuestro pensamiento con su perspectiva única. Entre ellas se encuentran John Schinnerer, Francine Proux-Kenzle, Sheella Mierson, Linda Cote-Small, Gina Price, Diana Leafe-Christian. Estamos agradecidos por nuestra conexión con James Priest y Lili David, con Barbara Strauch, con Rakesh RootsMan, Pierre Houben, John MacNamara, Marcia Carlson, Kent Smith, Ruth Andrade, Tanya Stergiou, Peter Richtsteig. Hemos recibido el apoyo de Vincent Van Der Lubbe y Leif Hanack, Eric Tolson, Laureen Golden, Daniel King, Martyn Griffin y muchos miembros de Sociocracy for All. Un agradecimiento especial para el círculo de libro que apoyó el proceso de edición de este libro: Elle Vallance, Stephanie Nestlerode, John Root. Gloria Zmolek, Allyn Steffen, Jesse Marshall, Mukunda Das, Randall Johnson, Simon Copsey, Harris Kaloudis, Parveen Sherif, Julya Rose, Ben Roberts, John Buck, Frederic Laloux, Richard Longman, Georges Romme, Jan Höglund, Jutta Eckstein y Stephane Brodu nos ayudaron a mejorar este libro. Julian Howell, con su conocimiento del diseño y la sociocracia, hizo que el diseño fuera claro y simple; se le ocurrió la forma en que este libro representa el doble enlace. La visión de Edwin M John y los parlamentos vecinales tienen un lugar en nuestros corazones.

Estamos agradecidos por las muchas organizaciones, comunidades y personas con las que hemos trabajado. La mayor inspiración en nuestras vidas es la gente a la que capacitamos en todo el mundo, ya que pasamos horas y horas en videollamadas explorando los detalles de las organizaciones humanas y las interacciones en conjunto. Muchos participantes de nuestras formaciones ahora son miembros y colegas en nuestra organización Sociocracy for All, y continúan siendo una fuente de compañía, conexión y aprendizaje.

Gracias también a nuestra red personal: Gina Simm, Jennifer Ladd, Darla Stabler, Nancy Bair, Greg Bates, Sophia Rau, Helena Rau, Jochen Rau. La comunidad de Pioneer Valley Cohousing, el lugar que llamamos nuestro hogar, nos dio no solo un lugar donde practicar la sociocracia, sino que es también donde nos conocimos. Este libro es solo el comienzo y solo una pequeña parte de un viaje colectivo hacia un futuro colaborativo. ¡Que haga bien en el mundo!

Agradecimiento a los traductores

Mi familia (la familia de Jerry) se fue de Cuba en 1961 cuando yo tenía ocho años. Nos mudamos a un vecindario de habla inglesa en la ciudad de Nueva York. Mis padres comenzaron su vida laboral nuevamente, como oficinista y secretaria, respectivamente. Mi madre, Dolores M. Koch, obtuvo su doctorado cuando tenía más de cincuenta años de edad y se convirtió en una académica independiente y traductora. Cuando era niño, con la ayuda de mis padres (principalmente la de mi madre), aprendí inglés rápidamente, pero lamentablemente también perdí mucha de mi habilidad para hablar español. Esta traducción, una obra de amor de Eric y Nora, me trae alegría: ¡puedo aprender a hablar sobre sociocracia en español!

Agradecemos a Eric Tolson y Nora Plaza y todos sus ayudantes, por hacer que este libro sea accesible para todas y para todos. Estamos muy contentos de compartir este trabajo con el mundo de habla hispana y nuestros colegas en Sociocracia Práctica. Es un honor y un placer ser parte de este movimiento.

Glosario

agenda	un plan ordenado de temas a tratar durante una reunión; incluye resultado deseado y duración estimada; consentida por el grupo antes de comenzar la reunión; puede ser ajustada durante la reunión
objetivo	una descripción de lo que una organización o un círculo está llevando a cabo, por ejemplo: “mantener sitio web actualizado y publicar contenido nuevo en redes sociales”
pendientes	una lista de temas que el círculo planea abordar en el futuro
círculo	un grupo de miembros de una organización trabajando en conjunto; tiene definida su membresía, objetivo y dominio.
consentimiento	método de toma de decisiones; se aprueba una propuesta cuando nadie en el círculo tiene una objeción
representación	rol de círculo; un miembro de círculo que reporta sobre su círculo al siguiente círculo superior; miembro pleno de ambos círculos
dominio	el área de autoridad donde un círculo tiene plena autoridad para actuar, incluyendo tanto la creación de acuerdos como las actividades operativas
facilitación	rol de círculo; modera las reuniones de círculo
círculo general (CG)	círculo compuesto por dos miembros de cada uno de sus subcírculos; sirve para el flujo de información y coordinación entre círculos
círculo de ayuda	un círculo temporal creado por un círculo; puede ser un subconjunto de un círculo o tener otros miembros; a menudo se forman para cumplir un conjunto definido de tareas para apoyar a su círculo superior
planificar-ejecutar-evaluar	un proceso iterativo de hacer un plan, llevar a cabo el plan, medir y evaluar el éxito de la acción realizada

coordinación	(líder operativo) rol de círculo; consiste en (1) dar seguimiento a las operaciones del círculo (2) reportar al círculo sobre el círculo superior (3) ser miembro pleno del círculo superior
enlace	el concepto de conectar dos círculos directamente relacionados, por medio de dos miembros plenos para propiciar flujo de información e influencia entre los círculos
bitácora	un almacenamiento de la base de conocimiento y acuerdos de una organización
actas o minutas	las notas de una reunión; se vuelve oficial cuando las consienten todos los miembros del círculo/asistentes de la reunión
misión	la estrategia general que una organización elige para lograr su visión
círculo de misión (CM)	el círculo que traduce la misión de la organización a objetivos; mantiene a la organización leal a su misión; comparable con una junta directiva
CNV	comunicación no violenta o comunicación compasiva: un marco de comunicación para entender cómo son afectados nuestros sentimientos, si percibimos nuestras necesidades como satisfechas o insatisfechas
objeción	una inquietud formal de que aprobar y llevar a cabo una propuesta afectaría negativamente la manera en que un círculo lleva a cabo su objetivo
operaciones	las tareas realizadas para lograr el objetivo del círculo
acuerdos	decisiones generales sobre cómo se llevan a cabo las operaciones; puede ser gobernanza, flujo de trabajo, definición de roles, estrategia
propuesta	una sugerencia de acuerdo llevada a un círculo para ser decidida
rango de tolerancia	aquello con lo que un miembro de círculo puede trabajar; incluye preferencia personal y lo que sea que el miembro no objeta
rol	un conjunto de tareas y autoridad definidas; un miembro puede ser elegido para desempeñar un rol y realizará las tareas con la autoridad que conlleva ese rol;
rol de círculo	rol que permite que el círculo funcione en general
rol operativo	rol que se crea para cubrir un cierto conjunto de tareas
ronda	un formato de conversación; cada miembro del grupo habla en un orden seleccionado, sin romper dicho orden
secretaría	rol de círculo; la secretaría toma notas durante la reunión, prepara y publica las minutas/el acta de la reunión e interpreta decisiones en casos de ambigüedad en el uso de la palabra

selecciones	(elecciones) un formato para elegir qué miembro desempeñará qué rol
subcírculo	un círculo creado por otro círculo (su círculo madre)
periodo	la duración que tiene un acuerdo en efecto, o cuánto durará el cargo de un rol antes de un nuevo proceso de (s)elecciones
visión	un enunciado definido sobre condiciones ideales hacia las cuales una organización se compromete a trabajar

Terminología alternativa	
Autogestión	**sociocracia** | Gobernanza Dinámica | Autogestión Dinámica **actas de reunión** | minutas | notas **acuerdos** | políticas | directrices **borrador de agenda** | propuesta de agenda **enunciado o declaración de necesidades** | contexto | driver **evaluación de desempeño** | revisión o mejora de rol **objetivo** | **resultado deseado** | meta
Estructura de círculos	**círculo de misión (CM)** | círculo superior | junta directiva | consejo | consejo de ancianos **círculo general (CG)** | círculo de coordinación | centro | equipo de gestión **Circulos departamentales** | círculos principales | círculos centrales | círculos de división **círculo madre** | supercírculo | círculo más alto | círculo más amplio/abstracto **subcírculo** | **círculo más bajo** | círculo hijo | círculo más concreto/específico
Roles	**facilitación** | moderación **secretaría** | escribanía | admin. de círculo | tomanotas **representante** | delegada/o | enlace de abajo arriba | enlace ascendente **coordinación** | líder operativo | enlace de arriba abajo | enlace descendente **rol de círculo** | rol de proceso | rol estructural | rol funcional **rol operativo** | rol de contenido

1: Alternativas a la terminología utilizada en el libro

Capítulo 1

Sociocracia: ¿Para qué, qué y quién?

La Sociocracia es un conjunto de herramientas y principios que aseguran el poder compartido. ¿Cómo se comparte el poder?

La Sociocracia asume que compartir el poder requiere un plan. El poder está en todas partes, todo el tiempo y no aparece o desaparece – siempre hay alguien que lo sostiene. Tenemos que tomar decisiones *intencionadas* acerca de cómo queremos distribuirlo. El poder es como el agua: irá a *algún* lado y tiende a acumularse en depósitos. Mientras más poder tenga un grupo, más recursos tendrá para seguir acumulándolo. La única forma de contrarrestar la concentración del poder es la intencionalidad e implementación cuidadosa.

El poder, como el agua, no es ni bueno ni malo. En grandes concentraciones y usado contra la gente, el poder es altamente destructivo. Pero usado para servir a las personas y a la tierra, distribuido en lugares donde puede trabajar para satisfacer las necesidades de las personas y la tierra, el poder es constructivo, creativo y nutritivo, como un sistema de riego.

Podemos ver una organización sociocrática como un sistema de irrigación complicado, empoderando a cada equipo para tener la libertad y los recursos que necesitan para florecer y contribuir a la misión de la organización. Evitamos grandes concentraciones de poder y nos aseguramos de que haya flujo. El agua a la que se le permita fluir se mantendrá fresca y llegará a todos los lugares del jardín, nutriendo a cada planta para florecer. Las organizaciones sociocráticas nutren y empoderan a cada equipo para que tengan el potencial para prosperar y contribuir a la misión de la organización.

El poder no tiene una sola fuente. En ese sentido, el poder es diferente a un sistema de riego. *Todos* los miembros nutren a la organización con su propia voluntad y recursos en cada equipo. *Todas contribuyen con su poder y dependen del poder de los otros miembros.* A partir de ahí, el poder, junto con los recursos, se distribuyen en el todo y se canalizan hacia donde el grupo quiere poner su energía. Las organizaciones sociocráticas mantienen intactas la libertad y el poder de todos los miembros y ayudan a las personas a hacer cambios más grandes de lo que podrían lograr solas.

Para lograr esto, las organizaciones sociocráticas difieren de las organizaciones con poder jerárquico acumulado y centralizado de dos maneras:

- Distribuimos el poder de manera más equitativa. Aquellas personas que vienen menos empoderadas obtienen apoyo para empoderarse. Aquellas personas que vienen con más em-

poderamiento contribuyen hacia el todo sin disminuir el poder de nadie más. Los equipos, trabajando juntos, se empoderan para contribuir.

- Dejamos que el poder fluya. Flujo significa que la distribución del poder debe ser ajustada y potencialmente cambiada con el tiempo. La organización sociocrática es adaptable y resiliente.

La construcción de un sistema que distribuya el poder por medio de empoderar a las personas requiere pensamiento e intencionalidad. Eso es lo que es la sociocracia: los principios de diseño utilizados para distribuir el poder de una forma que fluye con la vida.

1.1 Los valores detrás de la sociocracia

¿En qué tipo de mundo queremos vivir? La forma en que respondemos a esta pregunta es: Queremos vivir en un mundo donde las personas se apoyan mutuamente, son consideradas unas con otras y se ayudan entre sí para satisfacer necesidades. Un mundo colaborativo.

1.1.1 Las organizaciones son sistemas vivos

Las organizaciones están diseñadas de una manera que fomenta la conexión entre las personas que están dentro de la organización y con las que están fuera de la misma. Para crear conexiones de manera efectiva, las organizaciones necesitan servir a la vida y abrazarlo todo. *Servir a la vida* significa que queremos fomentar organizaciones que funcionen para todos los miembros de la organización y que cuiden a todas las personas afectadas por la organización. No podemos ignorar a nadie ni a nada, si queremos honrar la conexión.

Queremos apoyar a las organizaciones vivientes. Los sistemas vivos pueden ser a cualquier escala: una célula es un sistema viviente, ya que crea una membrana, forma una identidad e interactúa como un todo con su exterior. Las organizaciones son sistemas vivos: interactúan con el exterior (clientela, estudiantes, usuarios, inversionistas); sus miembros en el interior interactúan; y la información, los bienes y la energía están siendo intercambiados. Un sistema que no permita que la organización respire como un sistema viviente limitará y constreñirá su expresión única de la vida.

Los sistemas vivos tienen características de las que queremos ser conscientes:

- Los sistemas vivos forman un todo y pueden actuar como un todo. Por ejemplo, un cuerpo humano es un sistema complejo formado por varios sistemas complejos más pequeños, pero se percibe y actúa como un todo.
- Los sistemas vivos son interdependientes con su contexto. No hay sistemas aislados. Sin embargo, muchas personas en las culturas occidentales hemos sido condicionadas a pensar de forma individualista, como si estuviéramos separadas de nuestro contexto y pudiéramos ignorar nuestro impacto en el mundo que nos rodea.
- Los sistemas vivos son interactivos y abiertos (dentro de ciertos límites). Un organismo que no interactúa con su exterior no puede sobrevivir. Los organismos proporcionan una “membrana” (permeable) entre su interior y su exterior. Esta es la base de la identidad y la capacidad para actuar.

- Dentro de un sistema, las partes son interdependientes, lo que significa que dependen una de la otra para satisfacer sus necesidades. Esto es tan cierto para las partes de una célula como para una sociedad.
- Los sistemas vivos son dinámicos, no estáticos. Cambian con el tiempo, a medida que se adaptan y evolucionan constantemente. Los sistemas vivos pueden aprender y sanar. Son resilientes.
- Los sistemas vivos están inherentemente ordenados, a su manera. Un bosque, por ejemplo, tiene un orden. Lo mismo ocurre con una organización: los sistemas vivos son definidos por el hecho de que crean más orden del que está presente en la entropía de su entorno. Las organizaciones hacen exactamente eso: organizar para intercambiar información y recursos para satisfacer las necesidades.

¿Qué ayuda a las organizaciones a sobrevivir y prosperar?, ¿qué ayuda a la gente en una organización a sobrevivir y prosperar?, ¿qué valores encarna la sociocracia? La ambición de querer reducir algo a solo un pequeño conjunto de valores es propenso a dejar fuera de consideración ciertos aspectos que podrían haber sido significativos para los valores y las necesidades de otras personas. Dicho esto, aquí está lo que *nosotros* consideramos importante:

- Claridad: la claridad viene junto con la previsibilidad, la seguridad. Queremos organizaciones donde sepamos qué esperar, quién está haciendo qué, etc.
- Elección: queremos poder elegir sobre lo que hacemos y no actuar a partir de la sumisión o de la rebelión contra la autoridad.
- Importar: saber que lo que pensamos y sentimos le importa a quienes nos rodean.
- Agencia: saber que lo que estamos haciendo tiene un impacto positivo.[1]
- Aprendizaje: queremos experimentar el aprendizaje y el descubrimiento sobre el otro o la otra, sobre nosotros y nosotras mismas, así como sobre cómo funciona el mundo.
- Conexión, pertenencia, equidad y resiliencia: cuando nos experimentamos como una sola persona dentro de una organización bien conectada, puede aumentar nuestro sentido de pertenencia. Conexión y pertenencia son necesidades esenciales para todos los seres humanos. Una comunidad descentralizada y unida es más resiliente que un sistema flojo o un sistema jerárquico rígido.

1.1.2 Principios

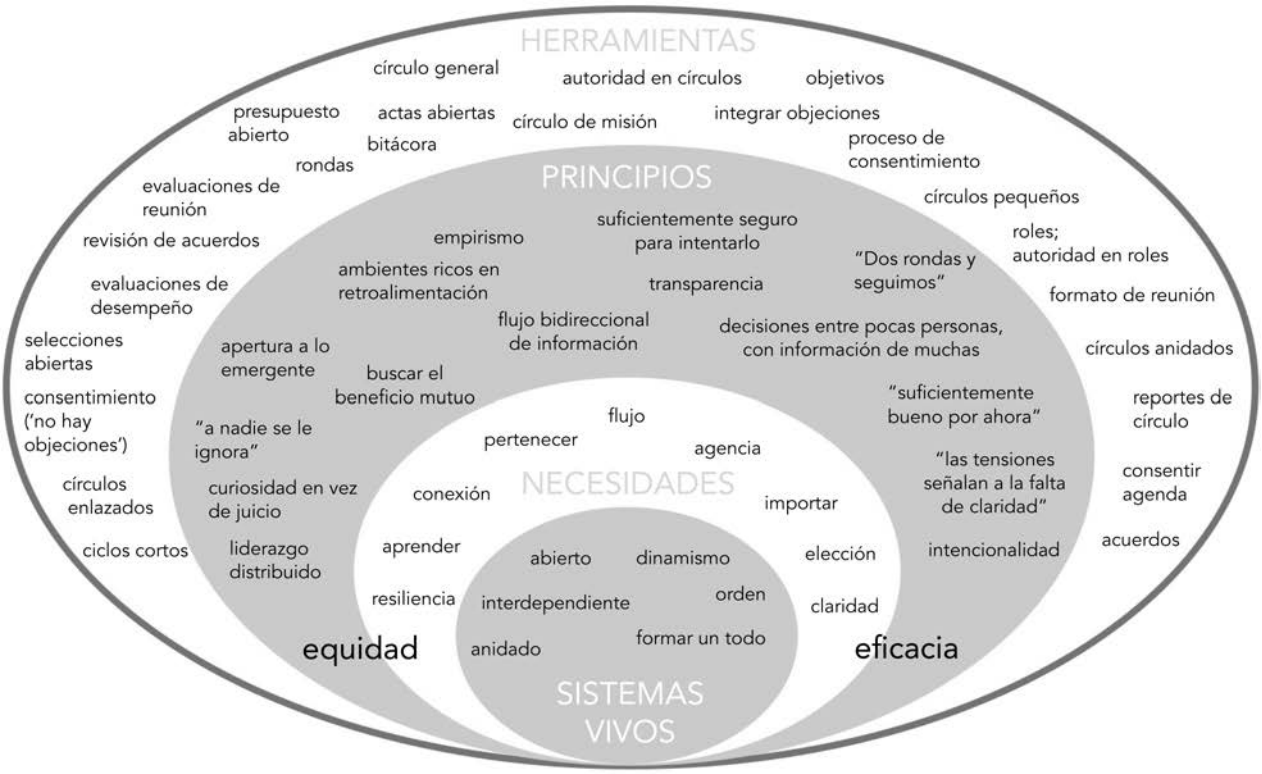
Aplicado al autogobierno, cada uno de estos valores se traduce en principios que guían la autogestión.

- Equidad: a nadie se le ignora. El principio esencial que subyace a la sociocracia. (Definición en la figura 3.) Intentamos considerar a todas las personas afectadas en todo lo que hacemos; no se ignora a ningún grupo ni a ninguna persona.
- Liderazgo distribuido: los sistemas descentralizados son menos vulnerables y, por lo tanto, más resilientes que los monocultivos centralizados. Distribuimos el liderazgo donde sea que

[1] Esta palabra fue una de las palabras más problemáticas en la traducción del texto, ya que en español la palabra "agencia" puede tener otras acepciones. En este contexto nos referimos a agencia como: "la capacidad que tiene un agente o actor de decidir y actuar."

podamos.

- Beneficio mutuo: cada situación se abordará suponiendo que hay una solución que satisface las necesidades de las partes involucradas. Pensar desde la escasez (*"cuando tú consigues lo que quieres, entonces yo tengo menos"*), resulta desacertado. Hay innumerables ejemplos de cómo la sinergia puede hacer un intercambio mutuamente beneficioso.
- Apertura a lo emergente: aceptación de no saber y dejar de lado el apego al resultado. Mientras menos se involucre el ego, más fácil es que se presente una solución. En los sistemas complejos, no podemos predecir lo que sucederá. Ninguna persona tendrá acceso a la verdad absoluta, la idea perfecta, etc. Considerar la opinión de todos los miembros es clave.
- Ambientes ricos en retroalimentación: la retroalimentación y evaluación son la base del aprendizaje. Queremos que las organizaciones tengan varias oportunidades de implementar para evaluar significativamente. Nos apoyamos en los datos tanto como podamos para evaluar nuestro trabajo, tratando de ser lo más fieles que se pueda a los datos cuando los interpretamos y les damos sentido. Como cualquier sistema vivo, trabajamos con la realidad, y el principio del empirismo procura que anclemos nuestras interpretaciones en genuinas observaciones y no solo en nuestros deseos o expectativas.
- Se decide entre unas cuantas personas, se recibe aportaciones de muchas otras: si bien queremos escuchar cuanta información sea posible, esto no significa que las decisiones se tomen en grupos grandes. Por el contrario: podemos recabar más información si separamos las aportaciones de las decisiones.
- Flujo de información omnidireccional: tratamos de obtener información de cuantas fuentes sea posible; tener más información siempre es algo positivo.
- La transparencia es importante porque nos permite acceder a la información, a comprender y aprender. La transparencia también equilibra el campo de juego porque le da a todas las personas el mismo acceso a la información. Las dinámicas de poder no juegan un papel en el acceso a la información.
- *Suficientemente bueno por ahora* y *suficientemente seguro como para intentarlo* son los dos lemas clave de sociocracia. Significa que podemos actuar sobre una idea que no es perfecta. La clave de este principio es que permite libertad, flujo y aprendizaje en lugar de mantenernos en estancamiento.
- Intencionalidad: cuando hacemos las cosas de manera intencionada, tenemos capacidad de acción. Tenemos poder de elección sobre lo que hacemos.
- Las tensiones señalan faltas de claridad: cuando hay tensión, no es porque alguien tenga la culpa, sino porque hay una falta de claridad sobre los dominios, sobre los roles y sobre las necesidades de alguien. Las tensiones son generalmente una señal de que aún no entendemos lo que está sucediendo. Las tensiones son una invitación a explorar. No queremos que la conexión y la creatividad sean bloqueadas por la evasión del conflicto o por juicios moralistas (pensar en "correcto e incorrecto").
- Eficacia: queremos saber que lo que estamos haciendo funciona, es útil y tiene importancia.



2: Herramientas que encarnan nuestros principios; nuestras necesidades más básicas y universales son satisfechas de manera alineada con sistemas vivos

Este libro describe una colección de herramientas que pueden ayudar a llevar a cabo los principios que hemos mencionado. Para usar herramientas con integridad, las usamos con la intención de los principios que subyacen en ellas. Un martillo puede ser usado para construir o destruir. Ambos son importantes, herramientas y principios, práctica e intención. Nos comprometemos con los valores y principios, no con el uso rígido de las herramientas.

Este manual se enfoca en herramientas específicas, porque esto es lo que vemos que necesita ahora el movimiento. Sin embargo, a lo largo de este libro, habrá referencias a principios, notoriamente a los principios de la *eficacia* y la *equidad*.

1.1.3 Eficacia y equidad

Definimos equidad como "las necesidades de todas las personas importan", independientemente del rol o estatus de esa persona. Todas las voces tienen el mismo valor, pero no todas tienen la misma influencia. Con "equidad" no queremos decir igualdad. Cada persona es equivalente a las demás y cada persona es única. Cuando se conocen las necesidades presentes en un contexto, decidimos colectivamente cómo satisfacer esas necesidades de la manera más efectiva dentro de las limitaciones que están también presentes.

e•qui•dad

e.ki'ðað

sustantivo

La condición de ser igual o equivalente en valor, importancia, función, etc.

Sinónimos:
igualdad, intercambiabilidad, comparabilidad, correspondencia

3: La definición de equidad

Honrar las necesidades de todas las personas es maravilloso, pero, ¿qué es lo que en verdad hacemos? Si nos pasamos mucho tiempo hablando, nuestro trabajo no se hace y las necesidades no se están atendiendo. Los procesos ineficientes acaban por desatender necesidades, como la necesidad de contribuir a nuestra clientela, nuestro estudiantado o nuestra comunidad. *Lo que la sociocracia hace es integrar el compromiso a la acción/agencia/avance, junto con la promesa de considerar las necesidades de todas las partes involucradas, en todo momento.*

El refuerzo mutuo entre equidad y eficacia es lo que hace a la sociocracia tan diferente. La sociocracia desarma muchos de los principios binarios que no nos sirven: *individuo vs. grupo, trabajo vs. administración, nosotros/as vs. ustedes*. Al fin de cuentas, somos un todo y la sociocracia nos apoya en reunirnos *y mantenernos* en conexión, trabajando, decidiendo, creciendo conjuntamente.

e•fi•ca•cia

e.fiˈka.sja e.fiˈka.θja

sustantivo

La medida en que algo logra producir un resultado deseado.

4: Definición de eficacia

La sociocracia supera la idea equivocada de que la eficacia debe ser a costa de la equivalencia y que mayor equidad debe ralentizar a una organización. Las herramientas sociocráticas cosechan el escuchar las necesidades de las personas de una manera que aumenta la efectividad. Una organización efectiva será más exitosa en crear un lugar donde cada persona pueda contribuir a la satisfacción de necesidades. No estamos creando un balance entre dos polos opuestos, estamos transformándolo a una integración de "tanto. . . como. . . ": *tanto* eficacia *como* equidad.

1.1.4 Cómo se siente la sociocracia: flujo

En Sociocracy For All, recibimos peticiones de gente a la que le gustaría asistir a reuniones sociocráticas para saber cómo se sienten. Como recibimos visitas cada vez que se puede, tenemos una respuesta estándar a su solicitud: tengan en cuenta que en una reunión sociocrática es posible

que no vean nada sorprendente. La buena gobernanza es invisible. Buena gobernanza quiere decir evitar todo lo que nos distrae. Sentimientos distractivos pueden ser generados cuando nuestras necesidades de conexión, integridad o realidad compartida no están satisfechas. Eso significa que queremos crear un contexto de claridad para nuestro trabajo, para la seguridad emocional entre todos los miembros del equipo y para el proceso. Lo que existe entonces es la fluidez. La fluidez ocurre cuando un grupo se sumerge de forma plena y creativa en su proceso. La gobernanza, como herramienta, se hunde en el trasfondo para poner el contenido en primer plano. La buena gobernanza es, por lo tanto, invisible. Solo sirve para crear las condiciones en las que las personas podemos ser productivas juntas.

1.2 La paradoja de enseñar autogestión

En la autogestión, queremos que los grupos decidan por sí mismos cómo gobernarse. ¿Acaso no es irónico decirle a la gente cómo *auto*-gestionarse a sí misma? Esta es una inquietud con la que trabajamos a diario. ¿Cómo podemos ser de ayuda y compartir nuestras experiencias sin imponer un sistema rígido? Las siguientes páginas describen lo que hacemos con esta paradoja de enseñar autogestión.

1.2.1 Principios de diseño vs. herramientas

Bajo nuestro punto de vista, llevar organizaciones alineadas con principios es más importante que una estrategia particular. Por ejemplo, llevar una organización en la que todas las necesidades son tomadas en cuenta es más importante que llevar una ronda de consentimiento enteramente "fiel al manual" – ¡aún si es este manual! La ronda de consentimiento es tan solo una *herramienta* para asegurar el principio de equidad. Si la gente que está leyendo este libro puede encontrar una mejor manera de vivir el principio de equidad que la que presentamos aquí (sin comprometer la eficacia), úsenla. En ese caso, por favor, ¡compártanla para que otras personas puedan beneficiarse también! Bajo nuestra visión, la sociocracia es una mentalidad: la mentalidad de que todas las necesidades importan, siempre. Las necesidades de las personas a las que servimos, las necesidades de quienes trabajan en conjunto, las necesidades de toda la vida interdependiente en el planeta y las necesidades de las generaciones venideras.

¿Por qué escribir un libro lleno de herramientas si solo los principios básicos importan? Hay 4 motivos:

- Construir habilidades. Notamos que la mayoría de la gente pide un kit de buenas prácticas. Encontrar las herramientas adecuadas y combinarlas resulta intimidante para la gente que apenas está descubriendo el poder compartido – no porque sea algo difícil de hacer, sino porque a la gran mayoría nos falta experiencia.
- No hay que reinventar la rueda. Si las personas están en organizaciones porque la misión de la organización es muy importante para ellas, entonces desarrollar un sistema de gobernanza no está en el centro de su atención. Con este propósito, este libro es nuestra *oferta* para compartir todo lo que sabemos sobre compartir el poder y cómo hacerlo. Es lo que hacemos y tenemos mucha experiencia en gobernanza.

- Nos importa mucho la equidad. No tener un sistema o tener solo un sistema vago significa que hay mucho espacio entre líneas que se llenará con la vida diaria en las organizaciones. Como la analogía del agua: el poder fluirá hacia alguna parte. Si no somos intencionales respecto a la equidad, el poder fluirá de vuelta a unas pocas manos.
- Escribimos de manera detallada. La razón por la que hacemos esto es porque escuchamos solicitudes frecuentes de información práctica. A menudo, ofrecemos varias herramientas para elegir. No queremos que este libro sea dogmático. Si entendemos los principios y las herramientas, seremos capaces de usarlas más y ajustarlas a nuestro contexto y momento específico.

1.2.2 Toma lo que parezca útil – pero mientras más, mejor

La sociocracia *no* es una propuesta de todo-o-nada. Las personas que lean esto pueden usar tantas funciones y herramientas como quieran y pueden cambiar de opinión con el tiempo. Ninguna persona es dueña de las herramientas individuales. La gente hace lo que hace. No hay bien ni mal. Solo hay herramientas más y menos efectivas para gestionar y autogobernarnos. Con esta intención, aquí está lo que queremos:

- Queremos que la gente que lee esto entienda los principios de diseño.
- Queremos ofrecerles una guía práctica de cómo poner en funcionamiento los principios.
- Queremos empoderar a quienes nos leen a adecuar las herramientas en función de las necesidades de su organización.

Las buenas prácticas de la sociocracia ensamblan muy bien y se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, el doble enlace (ver sección 2.4 en la página 50) hace que una estructura de círculos sea más transparente. Las decisiones en grupos más pequeños facilitan operar con consentimiento como método de toma de decisiones. Cualquier vacío sin atender será llenado, a veces, por prácticas que no apoyan efectivamente la equidad. Recomendamos tomar todo lo que parezca útil y mantener los ojos abiertos en busca de señales que indiquen que el método de gobernanza tiene áreas que necesitan mejorarse.

1.2.3 Cambien lo que quieran – con consentimiento

Hemos dedicado este tiempo de nuestras vidas a difundir la sociocracia porque estamos convencidos de que es un excelente conjunto de principios y herramientas; y hemos seleccionado las herramientas que describimos en este libro con base en años de experiencia, observando diferentes herramientas y técnicas, así como su impacto. La gobernanza es una construcción altamente compleja. Si cambias algo en un punto, puede que alteres el equilibrio en un lugar diferente. Por esa razón, recomendamos aproximarse lo más posible a las herramientas básicas y usar la mayor cantidad posible de ellas. Las herramientas que uno utiliza se pueden adaptar fácilmente, siempre y cuando, se mida el éxito de su adaptación. A medida que quienes practican adquieren experiencia, pueden ser más flexibles con las herramientas.

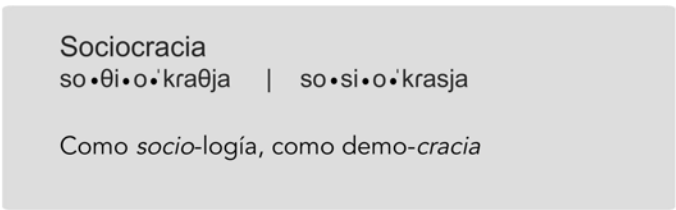
El consentimiento es el método básico de toma de decisiones en sociocracia. Consentimiento quiere decir que si yo le hago una propuesta al grupo, esta será aprobada, si nadie en el grupo

tiene una objeción. El consentimiento será tratado de manera exhaustiva en este manual, pero esta descripción es suficiente por ahora.

Con consentimiento, un grupo puede decidir hacer lo que sea. Con frecuencia, bromeamos diciendo "¿quieres un dictador para tu organización? ¡Podemos decidir eso a través del consentimiento!", (sin embargo, ¡recomendamos que el rol de dictador tenga un periodo!). Los grupos pueden decidir por consentimiento que quieren votar. Los grupos deciden cómo es su sistema de gobernanza en todo momento. Lo único que no podemos hacer es ignorar las objeciones razonadas.

Así que, digamos que un grupo decide usar solo la estructura organizativa de la sociocracia y combinarla con votaciones como su método de toma de decisiones. Esto está permitido - porque es su decisión. Pero aquí está la cosa: hemos hablado con un sinfín de organizaciones. Cuando tienen problemas de gobernanza, siempre es por alguna o ambas de estas razones: (1) tienen vacíos en su implementación, o (2) no han invertido suficientes recursos en formación.

Así que, aquí lo decimos: queremos que los grupos se apropien completamente de su propio sistema de gobernanza. *Y* queremos darles la información más exhaustiva, precisa y basada en la experiencia que podamos dar, porque creemos que este es un excelente conjunto de principios y que la mayoría de los ajustes que hemos visto han sido perjudiciales.



5: Cómo pronunciar sociocracia

1.3 Sociocracia contextualizada

1.3.1 Breve historia

Comienzos

El término "sociocracia" se volvió de uso común gracias al filósofo francés Auguste Comte en la década de los 1850. La palabra comenzó a tomar su significado actual en la década de los 1940 en una escuela cuáquera en los Países Bajos.

Quienes fundaron esa escuela, Kees Boeke y Betty Cadbury eran cuáqueros, educadores y activistas. Boeke veía la sociocracia como una forma de gobernanza que presupone la igualdad entre las personas. Esta igualdad no se expresa con la consigna "un hombre, un voto" que caracteriza a las leyes de la democracia, sino con un grupo de personas (el círculo) razonando en conjunto, hasta que llegan a una decisión que les es satisfactoria a cada una de ellas. Para operativizar los ideales sociocráticos, Boeke utilizó un sistema de círculos para organizar la toma de decisiones dentro de una organización más grande. Los miembros de cada círculo eran responsables de las decisiones dentro de su dominio. Cada círculo elegía representantes para un círculo "superior." El uso de

representantes mantenía la eficiencia de una jerarquía y, a la vez, procuraba la equidad básica entre los miembros de la organización. La escuela era única, ya que maestras/os y estudiantes participaban juntos/as en la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela. Uno de los estudiantes en esa escuela, Gerard Endenburg, siguió su camino estudiando ingeniería. Él aplicó y desarrolló los principios de Boeke en la compañía que heredó de sus padres, la compañía de ingeniería eléctrica Endenburg Elektrotechniek. Él articuló los cuatro principios como los conocemos hoy. Esto resultó en un método organizativo más formal que nombraron como *"Sociocratische Kringorganisatie Methode"* (MCS: el Método de Círculos Sociocráticos).

Gerard Endenburg quería que la sociocracia fuera un método que incluyera e invitara a la gente a participar en sus organizaciones como humanos íntegros y corresponsables. La sociocracia fue traída a los Estados Unidos principalmente por John Buck, coautor con Sharon Villines del libro de 2007 sobre sociocracia *Nosotros, el Pueblo: Acordando una Democracia más Profunda.* Jerry Koch-Gonzalez estudió y trabajó con John, y Ted J. Rau ha hecho lo mismo con Jerry.

Con el paso del tiempo, desde el surgimiento de la sociocracia, han surgido variaciones de su aplicación, más notablemente la Holocracia y la Sociocracia 3.0. Una indagación sobre las similitudes y diferencias de las variaciones de sociocracia rebasa el alcance de este libro. El linaje sociocrático de Sociocracy For All es la sociocracia "clásica" - es decir, directo de Gerard Endenburg y el Método de Círculos Sociocráticos que él y otros desarrollaron.

En este libro, hemos intentado usar y acuñar argot solo de forma tal que promueva la claridad. Cuánto se apega "Muchas Voces Una Canción" a la sociocracia clásica será un tema de debate. No pretendemos, con este libro, iniciar otra variación y vemos cualquier fragmentación del movimiento en torno al poder basado en círculos con cierta tristeza y escepticismo. Nuestra intención es ser Sociocracy For All (como su propio nombre indica "Sociocracia para todos/as"), lo cual – para nosotros – quiere decir que apoyamos cualquier esfuerzo de difundir la sociocracia así como prácticas y materiales educativos relacionados a ella.

Gobernanza Dinámica

En los Estados Unidos, la sociocracia también se conoce como Gobernanza Dinámica o Autogestión Dinámica. Estos nombres fueron elegidos para enfatizar la naturaleza dinámica de la sociocracia y porque la palabra sociocracia generaba reacciones negativas. Para algunas personas, la palabra sociocracia sonaba como socialismo, lo cual implicaba una pérdida de libertades individuales. Para otras personas, la palabra sociocracia sonaba como cualquier otra "-cracia": una estructura de poder opresiva y jerárquica . Y para algunas otras personas, la sociocracia era solo una palabra extraña y difícil de pronunciar.

Usando el término original, Sociocracy For All reconoce la naturaleza internacional del movimiento sociocrático.

La propagación de la sociocracia

La sociocracia tiene origen en los Países Bajos, lo cual también explica una mayor densidad de organizaciones sociocráticas en ese territorio. Desde entonces se ha esparcido lentamente en todos los sectores.

Las comunidades de covivienda y las ecoaldeas han sido de las primeras en adoptar la sociocracia en Europa y en América del Norte y del Sur. La combinación de la sociocracia fundamentada en valores de comunidad y de igualdad de voz tuvo un atractivo especial para las comunidades intencionales. Distinta del consenso, la sociocracia balancea las necesidades del grupo con las del individuo, lo cual es esencial para mantener una comunidad sana. Las comunidades intencionales estuvieron (y muchas aún están) lidiando con su propia gobernanza, pero son lugares donde:

- No existe el infinito vaivén del poder o el dominio de un régimen de la mayoría.
- La responsabilidad es con el conjunto, no solo con quien supervisa.
- El liderazgo está distribuido.
- A nadie se le puede ignorar.

Estas características hicieron de estas comunidades un buen caldo de cultivo para la sociocracia. Una gran contribución vino de personas que han promovido la sociocracia y que estaban profundamente arraigadas en comunidades intencionales. Impulsar la difusión de la sociocracia también fue la convicción de que si estas personas, viviendo juntas con algún sentido de propósito compartido, no pueden trabajar retos como los problemas de comunicación, entonces no hay esperanza para aquellas que no están viviendo juntas, no tienen un propósito compartido y se ven con enemistad. Algunas personas querían comprobar que trabajar por un objetivo común y mantener simultáneamente la armonía en una comunidad, *puede* verdaderamente lograrse. Otras personas simplemente querían reducir el tiempo que pasaban en reuniones. Los autores de este libro viven en una comunidad intencional.

"¿Qué significa sociocracia para tí?"
"Todas las voces son escuchadas y valoradas."
"Atención a todas las personas, ayudarles a encontrar su voz, tratar con propuestas de forma razonada, ayuda a que todas las personas sean miembros más responsables."
"La sociocracia hace menos posible que los problemas solo se echen bajo el tapete, porque las objeciones son incentivadas y bienvenidas."
"Sociocracia se trata de aprendizaje colectivo y adaptarnos a las circunstancias."
"Permite más voces en el proceso de toma de decisiones y por ende más transparencia en la toma de decisiones para toda la organización. "
"Empodera a sus miembros."
"Nos da acceso a la inteligencia colectiva del grupo."
"Así como la curiosidad es el comienzo de la inteligencia, la sociocracia es el comienzo de la colaboración efectiva."

6: Voces de participantes en nuestros entrenamientos

Hasta ahora, existen dos puntos de entrada a la sociocracia. Algunas personas buscan un sistema que esté más alineado con sus valores de una sociedad más justa e igualitaria. Otras valoran y aprecian la sociocracia por la claridad, eficacia y transparencia que le brinda a sus compañías y organizaciones. Las primeras en adoptarla fueron escuelas independientes, organizaciones “ágiles”

y centradas en valores, así como gente interesada en la comunicación no violenta (CNV o comunicación compasiva).

Debido a que las personas tienen diferentes prioridades que ven en la sociocracia, sus respuestas serán muy diferentes. Nos gustaría honrar la variedad de experiencias. Simplemente haciendo una lista de citas originales de personas que expresan lo que la sociocracia significa para ellas.

1.3.2 Movimientos aliados

La sociocracia no es el único movimiento que apoya la colaboración al servicio de la vida. Existen otros movimientos a los que llamamos movimientos aliados, en los que, orgánicamente, la sociocracia ha estado creciendo en los últimos años:

- El diseño permacultural como una forma de acercarse al cuidado de la flora y fauna (especialmente el aspecto social de la permacultura, "cuidado de las personas")
- Comunicación No Violenta como una forma de comunicarse (por el valor compartido de que *las necesidades de todos/as importan*)
- El desarrollo ágil de software (enfoque en ciclos cortos con mejoras continuas, empirismo y equipos semiautónomos)
- El movimiento cooperativo (valor en común: propiedad compartida e igualdad de voz para cada miembro participante), junto con movimientos de economías alternativas

Más aliados (sin ningún orden específico) son el movimiento de transición, la economía circular, la justicia social, la economía solidaria y economía social, los espacios de trabajo democráticos, la democracia participativa, los comunes/la comunalidad, la energía gestionada en comunidad, las organizaciones sociales, monedas alternativas/comunitarias, espacios de trabajo inclusivos, justicia restaurativa, cooperativismo de plataforma, empresas responsables, escuelas democráticas, la antroposofía y la educación Montessori. Ninguna persona tiene la respuesta a todo y ningún movimiento podrá satisfacer todas nuestras necesidades de sistemas nuevos en todos los ámbitos de nuestra vida. Sin embargo, en conjunto, estos movimientos, sistemas y paradigmas son potentes catalizadores de transformación de la manera en que operan nuestras sociedades.

Es maravilloso ver cómo las personas toman lo que saben, lo combinan con la sociocracia y lo convierten en algo mejor. Las personas con las que hemos trabajado y con las que hemos estado en contacto han sido habitualmente de uno de los movimientos anteriormente mencionados. Existen organizaciones sociocráticas para el cuidado de personas ancianas, grupos de educación alternativa, empresas consultoras, organizaciones comunitarias, restaurantes y campamentos de verano para familias. La experiencia más conmovedora para nosotros ha sido escuchar cómo decenas de miles de niños en la India cambian su situación inmediata a través de sus parlamentos vecinales y eligen líderes usando el proceso de selección sociocrática.

Nosotros, los autores de este libro, estamos en una afortunada posición de beneficiarios. Hemos aprendido una cantidad increíble de todos esos movimientos a través de nuestros estudiantes que, a menudo, nos señalan cómo se aplican los valores sociocráticos en su situación particular. Hay personas que implementan la sociocracia en familias, relaciones, asociaciones de danza y grupos religiosos. La mentalidad detrás de la sociocracia encaja con una visión mucho más grande que la gobernanza: un mundo basado en la integración y la cooperación.

1.4 Cómo usar este manual

La gobernanza es difícil de enseñar. El reto más grande es que hay que saberlo todo a la vez. Para practicar la sociocracia hay que conocer el formato de reunión, todos los procesos, entender el consentimiento, saber lo que es un círculo de ayuda, cómo hacer una ronda, ser conscientes de las retroalimentaciones, tener inteligencia emocional y conciencia sobre las necesidades, además de otras cosas, todo al mismo tiempo, – ¡ah, y ponerle atención a los roles operativos! La gobernanza sociocrática funciona mejor si quienes la practican tienen todo esto dominado. ¿Cómo logramos eso? Intentamos escribir este libro de forma que quienes lo lean puedan explorarlo, leyendo de sección en sección. Por eso, hay cierto grado de repetición en el libro; hemos tratado de mantener cada sección más o menos comprensiva.

Lo comparamos con aprender a nadar. Podemos hablar mucho sobre cómo dar forma a tu mano para lograr la brazada perfecta o el movimiento exacto de tus piernas para patalear. Pero si tenemos complicaciones para flotar, esta información es irrelevante, porque es demasiado específica. Si olvidamos nuestros pies mientras nos enfocamos en nuestra respiración, puede que nos hundamos de todos modos. El primer paso es permanecer por encima del agua. Luego, hacer tus movimientos más eficientes, trabajar en la respiración, mejorar la forma y, así, ir progresando. Si alguna vez aprendiste a nadar y te enseñaron explícitamente, quizás recuerdes que moverse en el agua parecía imposible al principio. Luego, después de practicar, practicar y practicar, algo hace clic. Entendemos el truco.

Entonces, somos profesores de natación. Queremos que las personas que lean esto permanezcan sobre el agua sin ansiedad. Si eres un principiante cuyo objetivo es permanecer por encima del agua, tienes en tus manos un libro que te da un nivel de detalle que probablemente sea demasiado por ahora. Si pudiéramos agitar una varita mágica, nos gustaría que la gente lo lea dos veces y practique entre repeticiones. Luego vuelve a leerlo seis meses después. Será un libro completamente diferente para entonces porque los estudiantes más experimentados asimilarán la información de manera muy diferente.

Cuando enseñábamos a nuestras hijas a nadar, a menudo las llevaba en mi espalda para darles una sensación de nadar y que sientan los movimientos en su cuerpo. Esperaba que los diferentes elementos tuvieran más sentido para ellas después de experimentarlos en conjunto. Eso es lo que *Sociocracy For All* hace en las formaciones en línea. Arrojamos equipos de personas a una piscina (figurativamente) y los guiamos de forma segura a través de las reuniones iniciales, soltando cada vez más hasta que están listos para flotar por su cuenta.

Ese no es el caso con este libro. A algunas personas les resulta fácil aplicar lo que leen en contextos de la vida real. Para muchas, será difícil y alentamos a quienes leen esto a buscar ayuda. Gran parte de este libro tiene sentido una vez que se ha tenido experiencia de primera mano. Si esto no corresponde a la forma en que prefieres aprender, podemos trabajar contigo para encontrar diferentes maneras de aprender, o podemos sugerirte a un entrenador o entrenadora. (Ver enlaces a materiales 7.1 en el apéndice.)

1.4.1 Recursos en línea

Ojalá pudiéramos ofrecerle a quienes están leyendo casos de estudio de organizaciones en todas las fases, de todos sectores, en distintos idiomas. Ojalá pudiéramos ofrecer ejemplos de documentos constitutivos o acuerdos de gobernanza y organigramas de cada organización sociocrática que exista o deba existir. Estamos trabajando en ello. Aspiramos a publicar cualquier tipo de información que tengamos o produzcamos, porque queremos que toda la información que podría ser útil sea accesible.

Sociocracy For All se trata de accesibilidad. Creemos que las habilidades y el conocimiento sociocrático son un bien común – accesible para *todas* las personas. Sabemos que el contenido en línea en un número limitado de idiomas no es accesible para todo el mundo, pero es lo mejor que podemos hacer. El contenido en línea permite que se agregue y actualice nuevo contenido y ha habido una variedad de proyectos colaborativos de traducción.

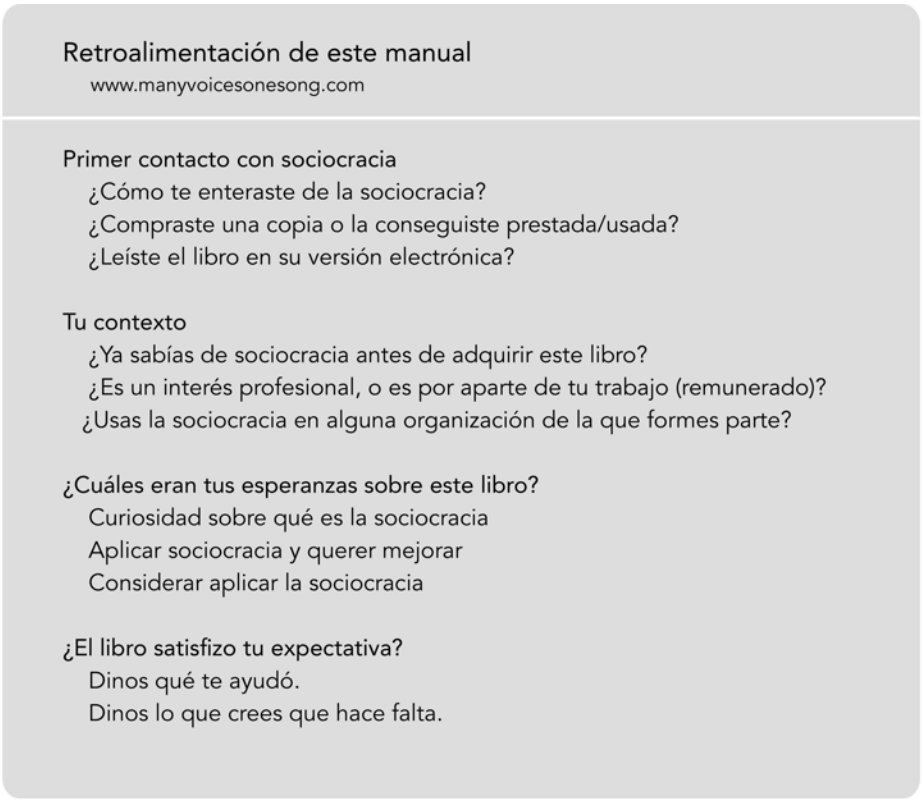
Invitamos a quienes están leyendo a comunicarse si tienen recursos para compartir, o si desean colaborar o traducir para crear contenido. También podemos conectar a las personas interesadas con alguien de la misma industria o región para colaborar.

1.4.2 Cómo darnos retroalimentación sobre este libro

La retroalimentación es un gran tema en la sociocracia. Hablamos de bucles de retroalimentación. Planificamos algo, lo llevamos a cabo y evaluamos qué tan bien ha funcionado nuestro producto. Hay una gran cantidad de datos a considerar y las personas lectoras tienen una gran función en ayudarnos a comprender cómo se podría mejorar este libro en la próxima ronda.

¿Qué quieres ver en la próxima edición?

En el sitio web `www.sociocracyforall.org/es/libro`, las lectoras y lectores pueden darnos retroalimentación sobre este libro. Esa sería nuestra forma preferida de recibir retroalimentación. Encontrarán las siguientes preguntas – lo decimos ahora para que puedan pensar en ello mientras leen los siguientes capítulos. (Por supuesto, la encuesta está sujeta a cambios, ¡a medida que aprendemos sobre lo que podemos mejorar acerca de ella!) Invitamos a los lectores y lectoras a llenar la encuesta en cualquier momento. ¡Gracias de antemano!



Retroalimentación de este manual
www.manyvoicesonesong.com

Primer contacto con sociocracia
¿Cómo te enteraste de la sociocracia?
¿Compraste una copia o la conseguiste prestada/usada?
¿Leíste el libro en su versión electrónica?

Tu contexto
¿Ya sabías de sociocracia antes de adquirir este libro?
¿Es un interés profesional, o es por aparte de tu trabajo (remunerado)?
¿Usas la sociocracia en alguna organización de la que formes parte?

¿Cuáles eran tus esperanzas sobre este libro?
Curiosidad sobre qué es la sociocracia
Aplicar sociocracia y querer mejorar
Considerar aplicar la sociocracia

¿El libro satisfizo tu expectativa?
Dinos qué te ayudó.
Dinos lo que crees que hace falta.

7: Puedes darnos retroalimentación sobre este libro en `www.sociocracyforall.org/es/libro`

Capítulo 2

Estructura Organizativa

En toda organización, necesitamos integrar la eficacia y la equidad. Los principios de diseño organizacional que se aplican aquí son tan simples como efectivos:

- Empoderar a cada grupo de trabajo (círculo), dándole tanta autoridad como sea posible. Cualquier círculo puede formar sus propios subcírculos.
- Vincular cada círculo con otros círculos relacionados para mantener las líneas de comunicación cortas.
- En el centro de la estructura circular, tener un círculo para compartir información y apoyo para evitar silos o compartimentos desconectados.
- Los círculos están unidos entre sí por dos personas para asegurar la retroalimentación y el buen flujo de información.

Estos principios de diseño son la base para cada estructura de círculo, desde el principio. Algunas organizaciones comienzan como organizaciones completas, otras como un grupo de amigos y amigas que trabajan en conjunto. Todas las organizaciones pasarán por etapas similares, a medida que se diferencian y maduran. Una organización sociocrática puede ser tan pequeña como tres personas, o tan grande como diez mil personas. Al igual que los fractales, los principios que guían la forma en que organizamos nuestro trabajo son los mismos en todos los niveles de la organización. Como en un organismo vivo, cada parte del sistema es autónoma, pero interdependiente.

Dado que la estructura organizativa de la sociocracia está descentralizada, el sistema puede crecer y adaptarse por sí solo. Se pueden formar nuevas ramas siguiendo los mismos mecanismos, como un árbol que forma brotes en el lugar adecuado cuando llega el momento adecuado. El crecimiento (y decrecimiento) es suave y sigue la demanda y la intención de la organización.

2.1 El círculo

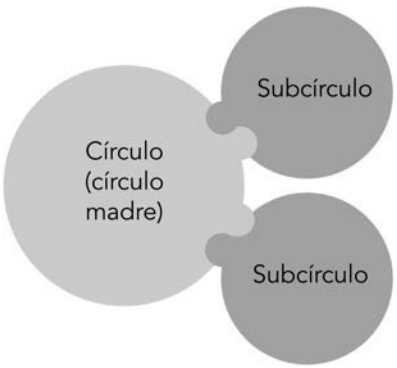
A los equipos de trabajo los llamamos “círculos”. Son el corazón de toda organización. Un círculo es un grupo de personas que trabajan juntas y deciden cómo se está haciendo el trabajo. Los círculos son una forma de “empaquetar” bloques de trabajo relacionados y de enfocar la atención fácilmente y al máximo, manteniendo las piezas del todo conectadas. La diferencia entre los comités y los

círculos no sociocráticos es que los círculos tienen más autoridad y el requisito de estar conectados con los demás círculos. Los círculos nunca están flotando a la deriva, siempre están ligados a otro círculo relacionado. Una estructura de círculo ideal representa la idea de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Dado que la estructura de círculos también es dinámica, tenemos orden sin tener rigidez. Podemos crecer, adaptarnos y ser ágiles.

Los miembros de los círculos son la gente que trabaja *y* son la gente que genera acuerdos. Sociocracia se traduce como "quienes se asocian en conjunto, gobiernan en conjunto". Los miembros del círculo son las personas expertas en el trabajo que hacen, y tienen las habilidades y el conocimiento para gestionar *cómo* se hace su trabajo. Los acuerdos se elaboran a medida que las trabajadoras y trabajadores lo consideran necesario para que su trabajo conjunto sea más fácil y exitoso.

A nivel organizativo, el poder de toma de decisiones se distribuye con el trabajo: cualquiera que sea el círculo que esté realizando el trabajo en un área de responsabilidad toma las decisiones para esa área. Por ejemplo, el grupo de personas que se encarga de los asuntos de membresía en una organización decide *cómo* se hace esto.

A medida que los conjuntos de tareas se vuelven más complejos, dividimos las tareas y formamos lo que llamamos subcírculos. Como en una estructura fractal, puede haber sub-subcírculos formados por cualquier subcírculo.

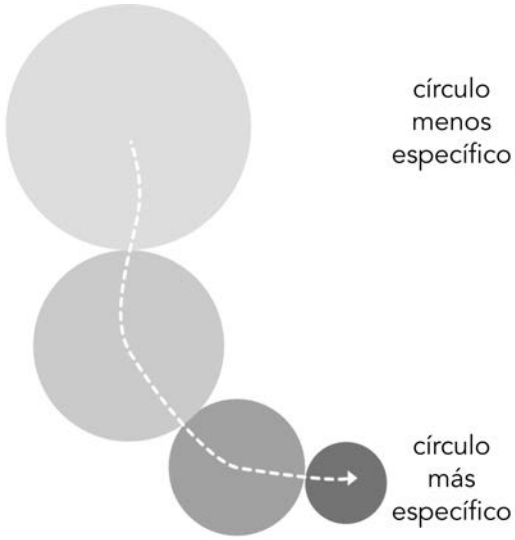


8: Un círculo con dos subcírculos

Tomamos tantas decisiones como nos sea posible en el nivel más específico de la organización. Esto significa que si se puede tomar una decisión en un sub-subcírculo, entonces no hay necesidad de aprobación en ningún otro lugar. Cualquier círculo se ocupará de las decisiones específicas para su nivel. El poder está siempre lo más descentralizado posible: el poder se configura de una manera saludable y cada círculo está empoderado a actuar.

El poder distribuido tiene muchas ventajas. Un sistema con poder distribuido será resiliente, rápido y ágil. Cada círculo es parte de una red de dominios relacionados. El sistema de apoyo para cada círculo está integrado en el sistema de círculos. Si un círculo tiene dificultades, habrá un círculo alrededor de él que pueda ayudar al círculo a retomar su camino.

Puesto que quienes trabajan son quienes toman las decisiones, tenemos autoridad y el poder de actuar. Nadie tiene que esperar la aprobación de alguien más.



9: Lleven el poder al círculo más específico posible

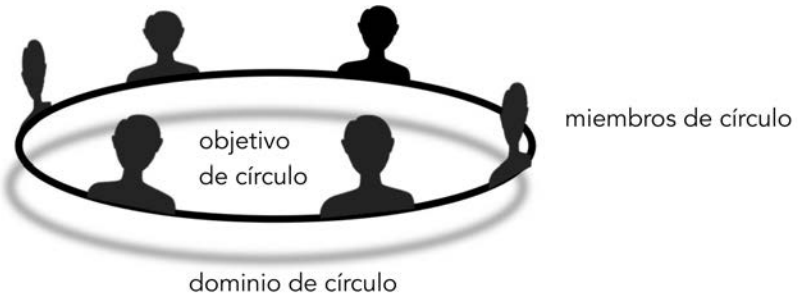
> Imaginen que un cliente tiene una petición de cambio en una receta para un Círculo de Repostería en un restaurante. Digamos que un cliente frecuente es alérgico a la avellana y está preguntando si podría haber panecillos de chocolate sin avellana. La solicitud se encuentra en el dominio del Círculo de Repostería. El Círculo de Repostería considerará esta petición. Supongamos que deciden cambiar su receta. No tienen que pedir permiso de nadie, simplemente la cambian.

Además, la gente que trabaja tendrá un alto nivel de compromiso y motivación intrínseca porque están asumiendo la responsabilidad por completo. Nadie tendrá obligación de hacer algo que no ve la necesidad de hacer, porque todos los miembros en el círculo deciden juntos qué y cómo se está haciendo. De nuevo, en nuestro ejemplo, si alguien ve algún daño en hacer pasteles de hojaldre para el Círculo de Repostería o para toda la panadería, el grupo de personas que trabajan en esa área podrá resolverlo. No se les puede imponer ningún acuerdo *dentro de su dominio*.

Pensamos en esto como un organismo vivo donde cada sistema (sistema respiratorio, circulatorio, nervioso, etc.) es autónomo en el sentido de que responde a las necesidades de su propio sistema. El sistema respiratorio no tiene que pedir permiso al sistema circulatorio. Cada sistema (cada círculo) se ocupa de sus propias necesidades. Por otro lado, los sistemas son interdependientes: si el sistema muscular requiere más oxígeno, esto afectará al sistema respiratorio. Un sistema que gobierna en exceso a los otros sistemas no suena saludable. Los círculos en una organización sociocrática funcionan de la misma manera: son semiautónomos porque tienen plena autoridad sobre su dominio, pero también forman parte de todo un sistema que necesita responder a necesidades de los demás círculos.

2.2 Empoderar al círculo: objetivos, dominios y miembros

¿Qué necesitamos para lograr algo? Necesitamos tener una clara comprensión de *qué* es lo que nos estamos juntando a hacer; el objetivo es la invitación. Necesitamos la autoridad y los recursos para lograrlo (dominio), y necesitamos tener claro quién es parte del esfuerzo (miembros). La sociocracia proporciona claridad sobre estos tres aspectos, como se muestra en el diagrama 10.



10: Un círculo: miembros, objetivo y dominio

2.2.1 Objetivos

Las personas solo pueden trabajar juntas eficazmente si tienen claro lo que quieren hacer juntas. Los objetivos describen y guían el trabajo. La colaboración requiere un intercambio explícito y específico de ideas y recursos para cumplir el objetivo.

¿Qué es un objetivo?

El "propósito" escrito del círculo es nuestro objetivo. Cuanto más específicos y claros sean sus objetivos, más fácil será su toma de decisiones. Un objetivo claramente establecido estimulará la acción focalizada, produciendo resultados tangibles y mensurables. Algunos ejemplos de objetivos son: *"Producir y vender productos de panadería en Amherst Massachusetts; elaborar cerveza sin gluten y venderla en línea; proporcionar una plataforma en línea para aumentar la conexión entre la gente de los barrios de la Ciudad de México"*.

¿Cuál es la diferencia entre los objetivos y la visión/misión?

¿En qué se diferencia el objetivo de la visión o misión? En un objetivo, definimos qué es lo que estamos haciendo. Los objetivos son lo que necesitamos hacer para acercarnos más al cumplimiento de nuestra misión y trabajar hacia nuestra visión. ¿Alguien quiere acabar con el sinhogarismo? Si esa es la misión, entonces la visión podría ser "un mundo con un refugio adecuado para cada ser humano". Las visiones y misiones son útiles para crear un conjunto de valores compartidos, pero es más importante definir los objetivos de la organización. La misión informa los objetivos, pero los objetivos serán el telón de fondo de cada acuerdo que se tome en la organización (ver sección 3.2.4).

11: Ejemplo: misma misión "acabar con el sinhogarismo", diferentes objetivos

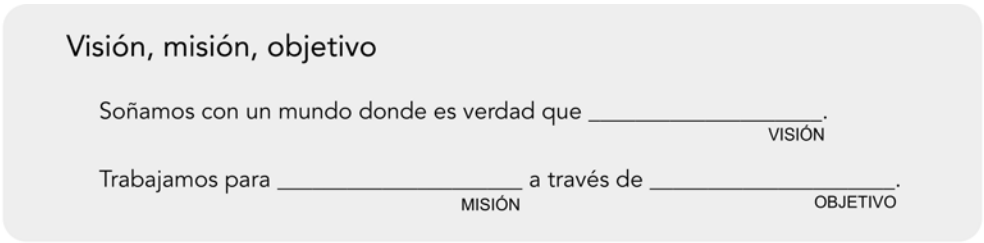
No basta con definir solo la visión y la misión. Las organizaciones con la misma misión y visión pueden tener objetivos muy diferentes. La misión de "acabar con el sinhogarismo" puede lograrse mediante diferentes objetivos, que son las estrategias que estamos utilizando, como se muestra en el cuadro 11. Por otro lado, es posible que tengamos visiones muy diferentes y que sigamos siendo capaces de trabajar por el mismo objetivo (hasta cierto punto, ¡esto probablemente es verdad con más frecuencia de lo que pensamos!). Por ejemplo, para la gente que hace voluntariado en un comedor de beneficencia vegetariano, la motivación puede ser la salud, el medio ambiente o cuestiones éticas. La misma estrategia puede servir para satisfacer necesidades muy diferentes.

Cuanto más homogénea sea una organización en términos de visión/misión/objetivo, más fácil será la toma de decisiones. Si una organización es más diversa en sus puntos de vista y perspectivas, entonces, necesitamos más claridad en nuestra visión/misión y objetivos. Aquí hay más ejemplos de misiones.

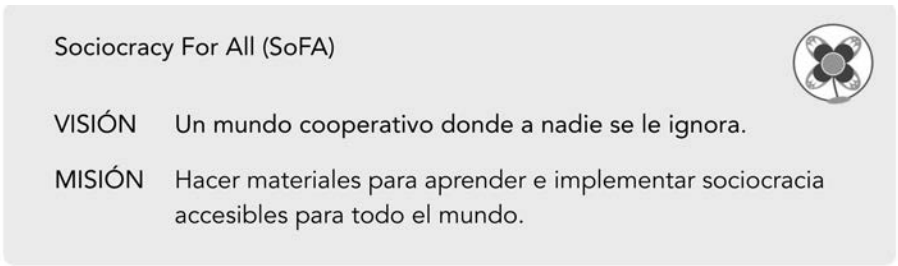
- *"acabar con la hambruna"*
- *"proporcionar oportunidades educativas para niñas y niños de familias de clase obrera"*
- *"proporcionar modelos a seguir para los jóvenes en el Reino Unido."*

Enunciamos las misiones en *infinitivo*. Mientras que los objetivos los expresamos como acciones más concretas. También se puede completar el enunciado para una organización en específico como lo muestra la figura 12. Otro ejemplo sería "Desearía que este mundo fuera un mundo con alimentos nutritivos y frescos para todas las personas. Nuestra misión es proporcionar alimentos sanos y frescos en el condado de Madison y tenemos la intención de empezar por hornear y vender productos horneados en una tienda de Huntsville". Nuestra misión es nuestra estrategia general para acercarnos a nuestra visión. Los objetivos describen de manera sencilla lo que hay que hacer para mantenernos fieles a nuestra misión – la estrategia de acción que esperamos que contribuya a cumplir la misión.

Echemos un vistazo a Sociocracy For All (SoFA), la organización a la que pertenecen los autores de este libro. Como se muestra en el cuadro 13, la visión es un lugar inspirador donde queremos estar. La misión es nuestra contribución de cómo llegar allí. En el caso de SoFA, se trata de hacer



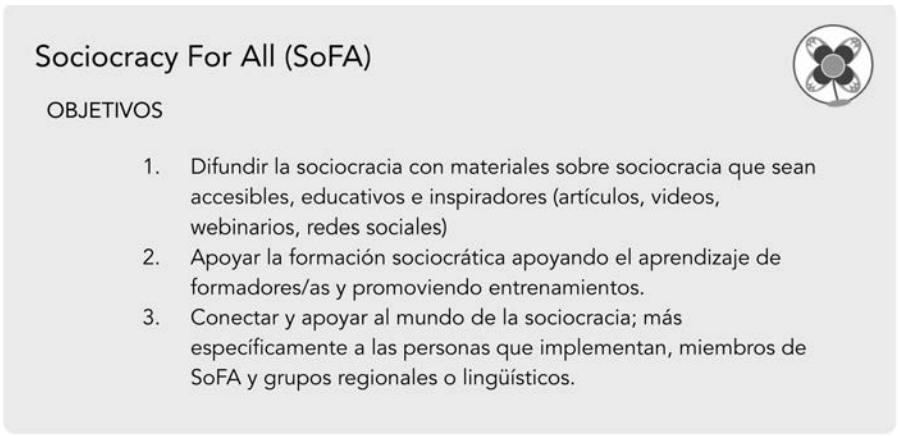
12: Visión, misión, objetivos



13: Visión y misión de Sociocracy For All

accesible el conocimiento. Queremos vivir en un mundo que funcione para todas las personas (nadie es ignorado/a), y estamos imaginando que hacer accesible la sociocracia es una forma de contribuir a un mundo en el que todas las personas sean consideradas.

Lo que elegimos como estrategias razonables para *actuar* sobre nuestra misión son los objetivos. Si SoFA decide que algo que aún no estamos haciendo es una buena manera de trabajar hacia nuestra misión, se podría añadir otro objetivo. En el cuadro 14 se enumeran los objetivos actuales de SoFA.



14: Objetivos de Sociocracy For All

Comenzar con el objetivo en mente

Definan el objetivo tan pronto como sea posible en la vida de una organización. ¿Qué va a hacer *realmente* la organización? Indiquen claramente cuál es el producto o servicio, quién es la audiencia, cómo se entregará el producto y cuál será el intercambio (por ejemplo, producto o servicio a cambio de dinero), de una manera que sea comprensible. Si está claro cuál es el objetivo y cómo se diferencia del objetivo de otras organizaciones o círculos, la organización está lista para empezar a trabajar. Todo lo que los miembros hacen en la organización, lo harán para llevar a cabo ese objetivo.

Una manera informal de entender lo que es un objetivo es imaginar estar en una fiesta. Si alguien pregunta *"Y bien, ¿a qué te dedicas?"*, la mayoría de la gente quiere escuchar el objetivo de tu organización (o círculo). *"Hago cerveza sin gluten y la vendemos en una tienda online"* sería una respuesta satisfactoria. Si decimos *"Oh, yo acabo con el sinhogarismo"* o *"Yo apoyo al movimiento cooperativo"*, lo más probable es que esto provoque más preguntas. Esas son misiones. Un objetivo tiene que ser algo que cualquiera entienda, porque es concreto.

Cada círculo dentro de su organización tendrá su propio objetivo que será un subobjetivo más específico que el objetivo general de la organización. La forma en que definimos el objetivo determina la naturaleza del producto o servicio. Podemos ver cómo un objetivo se divide en subobjetivos en el cuadro 15.

Ejemplo: objetivos en una organización de formación

Círculo	Objetivo
Organización completa	Educar a gente en Massachusetts sobre diseño permacultural.
Círculo A	Formar líderes para talleres.
Círculo B	Mantener y desarrollar un sitio web que incluya la promoción de oportunidades locales de formación.
Círculo C	Impartir cursos de diseño permacultural. Desarrollar y mejorar currícula de talleres y materiales de formación.

15: Objetivos de organización y de círculo

Si queremos construir una comunidad de viviendas, necesitamos claridad sobre nuestro objetivo. Para lograr especificidad sobre nuestro objetivo, tendremos que tomar algunas decisiones:

- ¿Este proyecto incluye solo viviendas o también negocios o un programa de educación?
- ¿Vecindario bonito o proyecto de demostración de cambio social? ¿Nivel de enfoque ecológico?
- Nivel de densidad: ¿un solo edificio, varios edificios agrupados o dispersos?
- Ubicación: ¿urbano?, ¿rural?, ¿al norte o al sur de la ciudad?
- ¿Equilibrio entre la prioridad de la asequibilidad y los servicios?

- ¿Precio previsto de cada casa/edificio?
- ¿Qué formas de gobierno y de toma de decisiones?

Por ejemplo, si un grupo está planificando construir una comunidad de viviendas compartidas en Toronto, es útil reducir los lugares *donde* se puede construir la comunidad. Si algunos de los miembros fundadores solo pueden vivir en la parte norte de la ciudad, mientras que otros no pueden trabajar con eso, es más prudente separarse temprano y que cada grupo persiga su objetivo. La forma en que respondamos a estas preguntas cambiará quiénes son nuestros clientes (compradores potenciales de vivienda). Si no se acuerdan estos objetivos, será difícil avanzar como grupo. Puede ser doloroso, pero a la larga es mejor dividir los grupos y tener claridad sobre los objetivos compartidos que sufrir. Si no definimos si queremos formar una comunidad rural o urbana, es probable que su Círculo de Búsqueda del Sitio se encuentre en una situación de punto muerto: cada sitio será rural o urbano y para cada uno de ellos, alguien del grupo se opondrá y no podremos establecernos en ningún sitio. Piensen en el objetivo como la invitación: esto es lo que estamos haciendo; y si te gusta lo que estamos haciendo, por favor únete a nosotros. Cuanto más específica sea la invitación al principio, menos decepciones y fricciones habrá en el futuro.

Los objetivos pueden cambiar con el tiempo

De vez en cuando puede haber ajustes en el nivel de los objetivos. Esto es cierto para el nivel organizacional y para los círculos individuales.

Podríamos cambiar el objetivo general. Un año y medio después de la fundación de SoFA, nos dimos cuenta de que la creación de redes entre personas que practicaban y compartían la sociocracia era una contribución clave que SoFA estaba haciendo a la difusión de la sociocracia. Fue entonces cuando añadimos el último objetivo de la figura 14 en la página 21 a nuestra lista de objetivos. También podemos añadir o disolver círculos o cambiar los objetivos de un círculo existente. Por ejemplo, este manual fue hecho por un Círculo de Manual dentro de la organización Sociocracy For All (SoFA). Ahora que el manual ha sido publicado, el Círculo de Manual se disolverá o se volverá inactivo hasta que se trabaje en la próxima edición. En lugar de un Círculo de Manual, podría haber un Círculo de Distribución del Manual para gestionar pedidos y envíos o Círculos de Traducción para que este manual esté disponible en más idiomas.

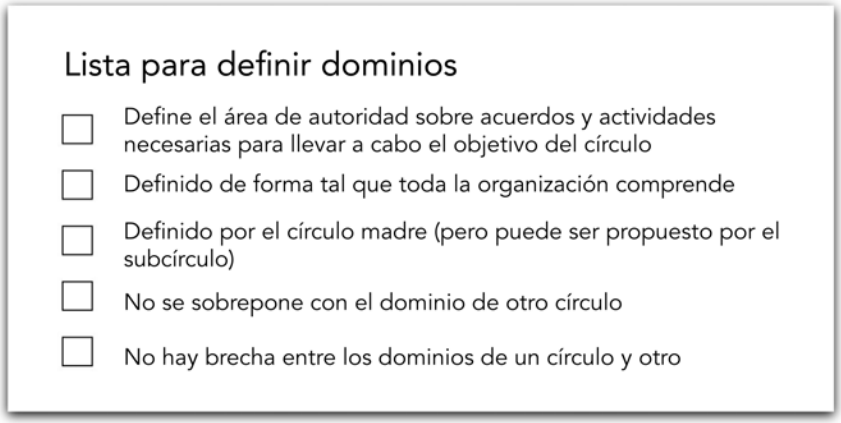
El Círculo de Misión (CM) es responsable de asegurar que el objetivo contribuya a la misión de la organización.

2.2.2 Dominios

Cada círculo tiene un objetivo que lleva a cabo. También necesitan la autoridad para actuar. Necesitarán recursos y el derecho a cambiar y dar forma a su entorno, de una manera que sirva al objetivo.

¿Qué es un dominio?

Un dominio define el área de responsabilidad de un círculo para la elaboración de acuerdos y actividades operativas. A un círculo se le otorga el mandato de trabajar hacia su objetivo definido; a cambio, le confiamos la autoridad que se requiere para realizar las tareas que vienen con esos objetivos.



16: Propiedades de un dominio bien definido

Hemos dado poder a los círculos y el poder se distribuye deliberadamente hacia afuera, a los círculos más específicos - el nivel más local posible. La autoridad tiene que ir de la mano con esto, para que esos círculos sean libres de actuar. Los objetivos y los dominios siempre son paralelos e indivisibles. Imaginen un Círculo de Sitio Web que tiene que pedir la contraseña para cada cambio que hacen. Eso ralentizaría a este círculo. En su lugar, queremos entregar la autoridad para administrar la contraseña completamente (si son el único grupo que necesita acceso). La idea es pleno empoderamiento: por defecto, un círculo tendrá el poder de actuar en su dominio. La única razón para restringir su autoridad es porque un grupo diferente podría necesitar alguna autoridad también; no por el deseo de mantener el control. Lo mismo ocurre con el presupuesto laboral y financiero: un círculo tiene un presupuesto que es acordado por el siguiente círculo superior. Dentro de los límites de su propio presupuesto, el círculo tiene plena autoridad sobre cómo gastar el dinero y asignar las horas de trabajo. Véanse en los cuadros 17 y 18 ejemplos de círculos (departamentales), objetivos y dominios en la producción de alimentos (panadería) y en una comunidad.

Ejemplo: Dominios en una panadería

Círculo	Objetivos	Dominio
Horneado	Mantenimiento de las herramientas de horneado, hornear pan y confitería	Espacio de trabajo 1 (incluyendo nevera y despensa), recetas
Frente de la tienda	Vender los productos horneados, hacer y servir café	Espacio de trabajo 2 (mostrador, nevera de la tienda); diseño y uso del área para clientela
RR.PP. & Mercadeo	Publicitar la panadería, hacer y mantener posters y menús, definir precios, llevar la contabilidad	Todos lo materiales impresos, sitio web y material de difusión, finanzas, espacio de trabajo 3 (oficina)

17: Círculo, objetivos y dominios en una panadería

Ejemplo: Objetivos y dominios en una comunidad intencional

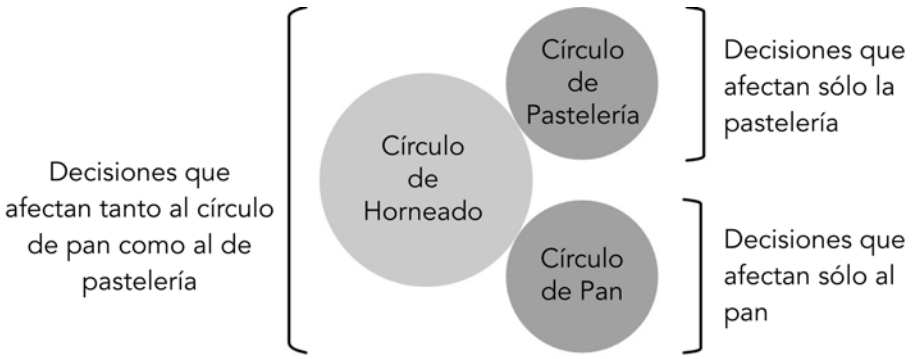
Círculo	Objetivos	Dominio
Conexión Comunitaria	Fomentar conexiones e interacciones armónicas entre residentes	Sistemas de apoyo para la comunicación, sistema de trabajo, membresía, ventas, eventos
Administración de edificios	Darle mantenimiento y mejorar la infraestructura de la comunidad	Sistemas de construcción, quitar la nieve, asuntos legales y de seguridad, presupuestos
Vida al aire libre	Mantener y mejorar el espacio de propiedad común al aire libre. Fomentar conexión e interacciones armoniosas en los espacios al aire libre	Espacios al aire libre, jardines, césped, herramientas, cobertizos, rejas, puertas, contenedores, árboles
Extensión del Hogar	Mantener y mejorar los espacios cerrados de propiedad común. Fomentar conexión e interacciones armoniosas en espacios cerrados.	Espacios interiores, diseño y uso de las instalaciones, materiales, decoración, muebles

18: Círculo, objetivos y dominios en una comunidad intencional

Subdominios

El dominio general de la organización es la suma de todas las áreas de responsabilidad que sirven al objetivo de la organización. Podemos anidar los dominios formando subdominios. Los subdominios viven dentro de los subcírculos. En ese caso, el subdominio se transfiere al subcírculo y el subcírculo tiene ahora plena autoridad en ese dominio.

> Ejemplo: Imaginen a la gente que trabaja en un Círculo de Pastelería. El Círculo de Pastelería es un subcírculo de un círculo madre llamado Círculo de Horneado. El círculo hermano de Pastelería es el Círculo de Pan. Solo las decisiones que afectan a los dominios de ambos círculos se toman en el círculo madre (ver figura 19). Tratamos de tomar tantas decisiones como sea posible en ese Círculo de Pastelería. El Círculo de Pastelería no necesita la aprobación de Círculo de Horneado para las decisiones en su propio dominio, siempre y cuando, estén dentro de su propio presupuesto.



19: Dominios anidados

Un círculo madre puede pasar distintas partes de su dominio a subcírculos, mientras que algunas piezas permanecen en su dominio. Un círculo así funcionará como coordinador entre subcírculos, pero también tendrá "asuntos propios". Esto también tiene la ventaja de que el círculo madre sirve de aglutinador para los temas y podrá asignarlos a subcírculos o asumirlos por sí mismo. Para cada tema, tratamos de abordarlo al nivel más específico que podamos encontrarle.

Cada subcírculo tiene plena autoridad sobre su subdominio. Solo las decisiones que involucran a los otros dos dominios (por ejemplo, materiales compartidos) se toman en el círculo madre. Esto significa que "elevamos" un tema a un círculo madre solo si es necesario porque el tema afecta a algo más que el dominio del círculo original.

Lo que aquí suena simple puede ser un cambio de mentalidad para los grupos: un círculo es libre para actuar en su dominio. Como se mencionó anteriormente, esto también es cierto para las decisiones que afectan a personas fuera del círculo, *siempre y cuando estas decisiones estén dentro del dominio del círculo*.

> Un Círculo de Membresía puede tener autoridad sobre las políticas o acuerdos que definen el estatus de membresía para *toda* la organización.

En una comunidad, un Círculo de Edificios y Terrenos puede tener autoridad sobre los caminos para *todas* las casas de la comunidad.

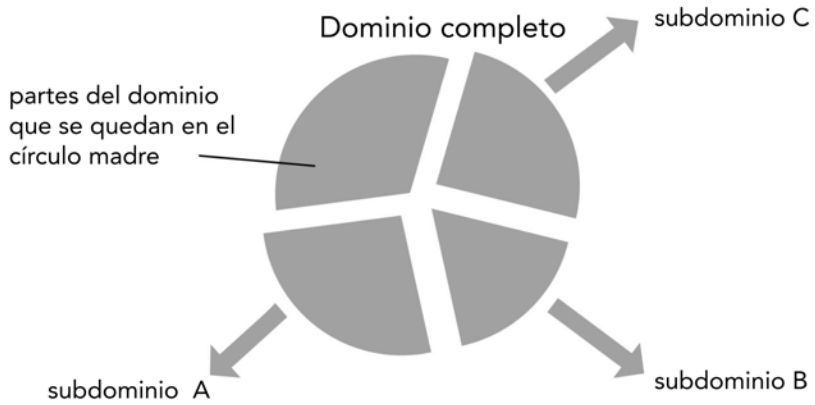
En una empresa, el Círculo de Tecnologías puede decidir qué aplicación se va a utilizar en *toda* la organización para la comunicación interna.

Los dominios son fundamentales para todo sistema de gobierno, ya que guían no solo la forma en que se distribuye el poder, sino también la forma en que la organización fluye. Esto tiene una implicación que, a veces, sorprende a los nuevos estudiantes de sociocracia. Si un dominio afecta a todos en la organización, un pequeño círculo tendrá autoridad para tomar decisiones que afectan a *todas* las personas en la organización. Un círculo toma decisiones sobre su dominio, y eso puede afectar a toda la organización, dependiendo del dominio.

La distribución de poder requiere confianza. La confianza puede ganarse recogiendo retroalimentación de una amplia gama de personas fuera del círculo, a través de la transparencia y el trabajo de buena calidad. La organización funciona como un organismo con muchos pequeños sistemas interdependientes y autorregulados (a diferencia de una máquina controlada por un engranaje grande en el centro). La ventaja del mandato de los grupos pequeños es la concentración: no todas las personas en la organización tienen que ocuparse de todo. Con la autonomía distribuida y el flujo de información, se puede lograr más de lo que la mente de una persona podría sostener.

Cuando un círculo pasa partes de su dominio a un subcírculo, cualquier cosa que no sea atendida por un subcírculo sigue perteneciendo al dominio del círculo madre. Para cada tema, tratamos de abordarlo en el nivel más específico (es decir en el nivel "más bajo" que podamos encontrarle).

Una forma de visualizar esto es la figura 20. El dominio del círculo madre se divide, "se va vaciando", a medida que vamos creando subdominios. El círculo madre es responsable de apoyar a cada subcírculo y será el círculo predeterminado para tratar el trabajo o la decisión en caso de que el subcírculo se rompa o si los subcírculos necesitan apoyo. La autoridad sigue lo que denominamos el principio "a menos que": algo siempre estará en el dominio de un círculo *a menos que* se mantenga en el dominio de un subcírculo en funcionamiento.



20: Un círculo madre pasa partes de su dominio a tres subcírculos

Ejemplo: Una escuela divide el Círculo de Profesorado en 1-6º grado y en 7-12º grado. Todo el trabajo de coordinación entre los dos se encuentra en el dominio del círculo "anterior" o "círculo madre". Cada asunto o tarea que afecte el trabajo curricular, más allá de esos dos grupos, permanecerá dentro del Círculo de Profesorado como un asunto propio.

Ejemplo: Una tienda de música que vende instrumentos de cuerda y de viento forma un subcírculo para cada uno. La tienda no se centra en la percusión, pero vende baquetas, ya que tienen una gran demanda. No hay suficiente necesidad de formar un círculo de percusión, y todo el trabajo relacionado con la percusión puede ser coordinado por el círculo madre.

Claridad de los dominios

Cuando definimos los objetivos y dominios, y cómo se relacionan entre sí, tenemos que tener cuidado para asegurarnos de que encajan bien. La figura 21 muestra los casos de lagunas y solapamientos. Si hay superposición entre los dominios de dos círculos, los círculos podrían estorbarse el uno al otro. ¿Cómo nos damos cuenta de esto? Cada vez que hay una discusión que sigue uno de los siguientes patrones, entonces sabemos que hay superposición entre los dominios o falta de claridad sobre cuáles son los dominios.

- *¿Por qué hicieron. . . , aún si ya hicimos. . . ?, ¿por qué cambiaron nuestra. . . ?*
- *¿Por qué no se están ocupando de. . . ?, ¿por qué nunca. . . ?, ¿acaso no saben que. . . ?*

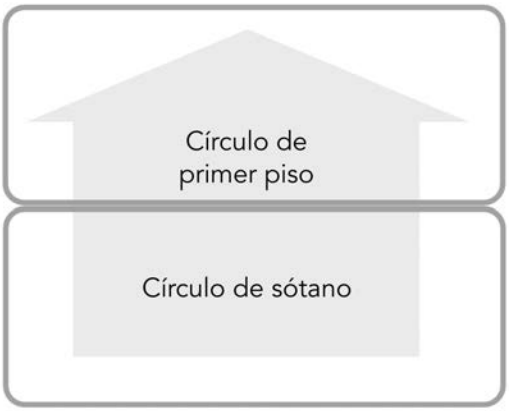
La respuesta simple podría ser: *"Porque no había suficiente claridad sobre cómo están definidos los dominios."*

En ambos casos (solapamiento y brecha entre dominios), puede haber sentimientos suscitados. La respuesta más constructiva, sin embargo, es la curiosidad: *"Me pregunto si nuestros dominios están bien definidos."*

21: Solapamiento, brecha y buena definición de dominios y señales indicativas

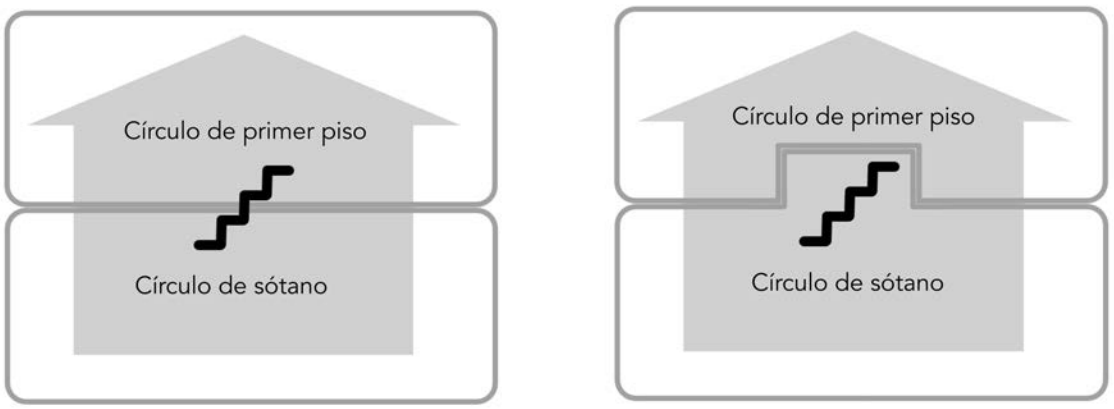
Vean esto en acción, en el ejemplo de un Círculo de Edificio Comunitario:

> Imagínese un círculo que se encarga del edificio llamado Edificio Comunitario, Círculo de Edificio Comunitario. Su dominio es todo en la esfera física del edificio comunitario. El círculo decide dividir ese dominio formando dos subcírculos: un círculo se ocupa del sótano del Edificio Comunitario donde hay una lavandería, un depósito de bicicletas y una sala de meditación. Otro círculo se ocupa del primer piso del Edificio Comunitario.



22: Dos dominios: primer piso y sótano de un edificio

Por muy fácil que parezca, puede haber fricción. Por ejemplo, en este ejemplo de un Círculo de Primer Piso y el Círculo de Sótano - ¿quién se encarga de las escaleras?



(a) Dos dominios con escaleras en un dominio indefinido *(b) Dos dominios con escaleras en un dominio definido*

23: Crear claridad entre dos dominios

- En una situación en la que tenemos una *brecha* entre dominios, *nadie* se está encargando de las escaleras. El problema podría permanecer sin resolverse por un tiempo y los miembros de la comunidad podrían quejarse de la escalera sucia. Eventualmente, el Círculo de Primer Piso podría enojarse con el Círculo de Sótano (*"Después de todo, son las escaleras que dan al sótano, ¿no?"*), y el Círculo de Sótano está enfadado con el Círculo de Primer Piso por haberlo acusado (*"Después de todo, cuando acordamos cuidar el sótano, nadie hablaba de las escaleras"*). Los sentimientos apuntan a necesidades insatisfechas, y la necesidad aquí es una necesidad de claridad y entendimiento mutuo. No hay una solución correcta o incorrecta en este caso; todo lo que necesitamos es un acuerdo, una aclaración de los dominios. Podríamos llegar a la conclusión de que el Círculo de Sótano debería ocuparse de las escaleras y ajustar los dominios que ahora incluyen las escaleras para el Círculo de Sótano. O podríamos tener razones para suponer que el Círculo de Primer Piso debería hacerlo porque su equipo de limpieza limpia más a menudo y las escaleras se ensucian bastante.
- ¿Qué pasa si asumen la *superposición* entre los dominios de los dos círculos? Supongamos que ambos círculos asumen que la escalera está en su dominio.

  > El Círculo de Sótano decide poner una alfombra antideslizante en las escaleras porque ha habido informes de personas que se resbalaban al bajar. Ahora el Círculo de Primer Piso está molesto porque las escaleras son visibles desde el primer piso y la estética no es lo que el Círculo de Primer Piso tenía en mente para ese espacio. Dicen que las escaleras ahora se parecen a las escaleras del piso de una tienda, pero querían que el edificio comunitario tuviera un aspecto de "sala de estar". Ambos círculos asumieron que tenían voz; ambos asumieron que las escaleras estaban en su dominio.

Una vez que vemos cómo nace la confusión por falta de claridad, las soluciones son relativamente fáciles de encontrar. La aclaración de los dominios puede ocurrir por consentimiento en el círculo madre (en este ejemplo, el Círculo de Edificio Comunitario).

Parte de un conjunto bien definido de dominios de círculos es también definir los traspasos entre círculos. Esto es diferente de los traslapes o de las transferencias temporales de autoridad. Con los traspasos, no hay transmisión de autoridad. Es más como una carrera de relevos donde el bastón se pasa de un corredor a otro. Para más información sobre dominios, transferencias y traspasos, consulten la sección 2.6.3.

¿Quién establece el objetivo y dominio?

Los objetivos y dominios de un subcírculo provienen del círculo madre. Si un círculo forma un nuevo círculo, entonces ese círculo madre le da vida al círculo al inventar una forma de poblarlo y definir cuál será el objetivo y el dominio del nuevo círculo. Un círculo no puede cambiar su objetivo unilateralmente, pero puede proponer un objetivo revisado a su círculo madre para que dé su consentimiento. Cuando se cambia el objetivo de un círculo y/o los dominios, tanto el círculo madre como el subcírculo deben dar su consentimiento.

Al cambiar una organización existente a la sociocracia, recomendamos que el grupo dé su consentimiento a un documento de gobernanza que identifique los círculos con los que la organización

está comenzando, así como sus objetivos y dominios.

Con el tiempo, puede haber ajustes en los dominios y objetivos, a medida que aclaramos y ajustamos nuestra organización a necesidades cambiantes. Tengan en cuenta que los dominios y objetivos establecidos son acuerdos como cualquier otra decisión. Representan el "marco" más amplio de cómo dividimos nuestro trabajo. Los objetivos y los dominios son sus acuerdos fundamentales. No están escritos en piedra; al contrario, existen para apoyar su trabajo.

A medida que escribimos los objetivos y dominios, nos guiamos por lo que tiene sentido para la gente de la organización. No se necesita una persona abogada para definir objetivos y dominios. Si es lo suficientemente claro para todas las personas involucradas, es probable que sea lo suficientemente bueno para empezar: lo suficientemente seguro como para intentarlo y lo suficientemente bueno por ahora.

Sobre la cuestión de nomenclatura: jerarquía

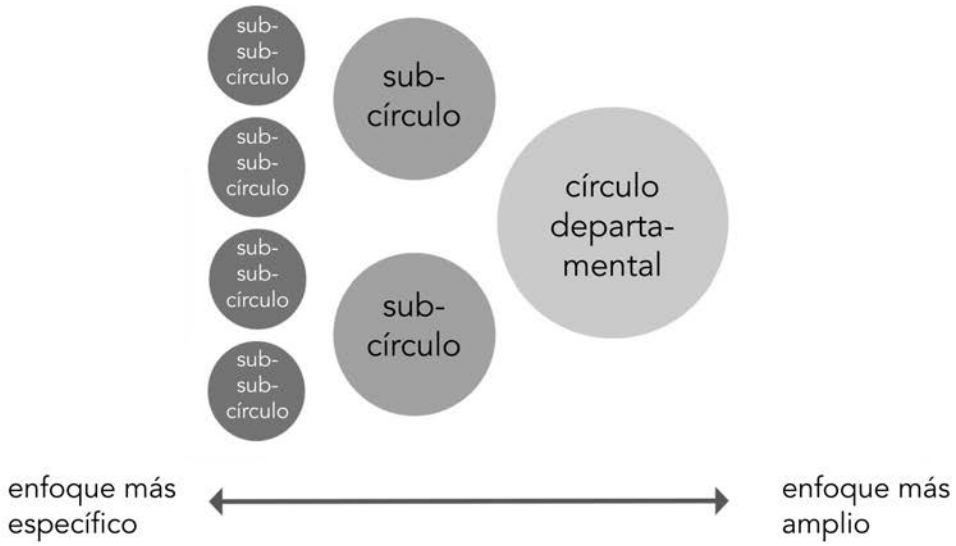
Hemos estado hablando de "sub"-círculos y "sub"-objetivos. ¿Significa eso que la sociocracia es jerárquica? Si es así, ¿cómo encaja esto con la idea de gobernanza equitativa?

La jerarquía en la sociocracia es una jerarquía de especificidad de objetivos y dominios, no una jerarquía de poder opresivo. Un Círculo de Lavavajillas hace muy pocos acuerdos y hace mucho trabajo específico y operativo (¡lavar los platos!). Una Junta Directiva hace poco trabajo operativo y dedica la mayor parte de su tiempo a la planificación a largo plazo y al nivel abstracto de los acuerdos generales de la organización que no son elaboradas por los círculos individuales. En el desarrollo original de la sociocracia, el círculo de la junta directiva se denominó "Círculo Superior". La gente se siente atraída por la sociocracia por la forma en que encarna la equidad. Palabras como círculo superior, círculos de arriba, círculos inferiores e incluso la palabra líder pueden provocar incomodidad y la asunción de la existencia de una estructura de poder opresiva. Así que nosotros buscamos diferentes maneras de describir la progresión de los círculos, desde lo específico hasta lo abstracto. Por ejemplo, en lugar de círculo superior o incluso junta directiva, utilizamos el término "Círculo de Misión".

Las organizaciones pueden elegir la terminología que prefieran. Por pura simplicidad, a menudo hablamos de "alto" vs. "bajo" entre personas que son conscientes de la falta de fuerza opresora en la sociocracia. Para crear claridad para aquellas personas que son nuevas en la sociocracia, optamos por usar el prefijo "sub" – la forma en que también lo encontramos en los sistemas neutrales de poder, por ejemplo en "submarino" y "subcontinente". Nunca se nos ocurriría asumir que la gente en los submarinos hace un trabajo menos valioso que la gente en un barco. Del mismo modo, los requisitos y los aspectos a los que hay que prestar atención son diferentes para las personas que lavan los platos que para las personas que administran la cocina, aunque sus dominios estén relacionados.

A menudo utilizamos el término "amplio" frente a "específico" (como en la figura 24) en contextos de formación en los que tenemos más tiempo para explicar y podemos evitar confusiones en torno a la terminología. Pero esos términos parecen engorrosos y, lo más probable, es que la gente se vea ahuyentada porque suena complicado. Nuestro objetivo general es hacer accesible la sociocracia, no hacerla parecer complicada.

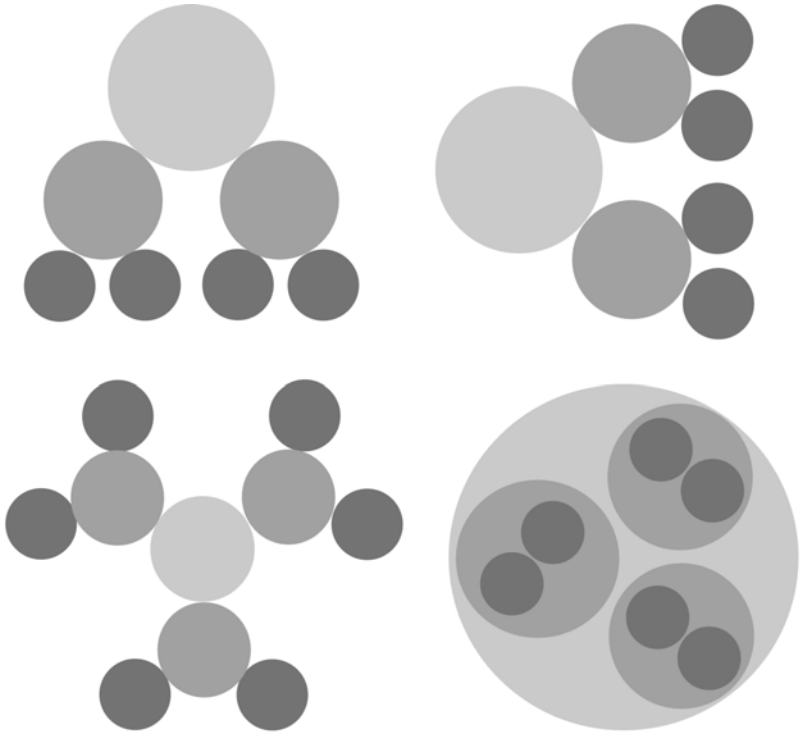
Independientemente de las palabras que use cada organización, aquí hay tres ideas a considerar.



24: De amplio a específico. De específico a más amplio.

Cada estructura organizativa puede ser dibujada de diferentes maneras. Las estructuras en el diagrama 25 describen exactamente el mismo diseño organizacional para una organización, algunas más jerárquicas y otras menos. Podemos evitar una percepción de jerarquía lineal dibujando una estructura más circular – pero incluso eso viene con connotaciones (periferia vs. centro, periférico interpretado como "marginal"). La jerarquía en sociocracia no es una jerarquía de personas. Puesto que cada círculo viene con una parte del objetivo general y del dominio, y los objetivos y dominios están vinculados, no son *las personas* las que están en una relación jerárquica entre sí sino que son los *objetivos y dominios* los que están en una relación jerárquica entre sí. Esos objetivos y dominios están ligados a círculos que son cubiertos por miembros de círculos y personas con roles.

En una organización sociocrática, es probable que el mismo individuo pueda formar parte de un círculo más específico y de un círculo más amplio. La misma persona puede arreglar bicicletas y, al mismo tiempo, ser parte de un círculo que hace planificación a largo plazo. El punto es que el círculo que supervisa las reparaciones de bicicletas tiene un trabajo muy tangible y específico, mientras que un consejo se ocupa de la planificación abstracta a largo plazo. Cualquier persona puede hacer cualquiera de los dos trabajos, pero el enfoque es diferente, dependiendo de a qué le estemos prestando atención en ese círculo. (Más sobre dinámicas de poder y cómo la sociocracia desafía las estructuras de poder a las que estamos acostumbrados, ver por ejemplo 6.10.5 en la página 266.)



25: Estructuras de círculos mostradas de diferentes maneras

2.2.3 Membresía

Un círculo se define por su objetivo y dominio. También necesitamos saber *quién* es miembro de ese círculo. Las buenas decisiones dependen de la deliberación entre personas que tienen una comprensión compartida de su trabajo.

Un buen tamaño para un grupo es de 5 a 7 miembros. En un grupo de ese tamaño, es posible escucharse y ponerse atención entre miembros. Los grupos también pueden ser más pequeños o más grandes. Consideraciones:

- Acuerdos: ¿Cuántos acuerdos hace el círculo?, la elaboración de acuerdos es más fácil en un círculo pequeño.
- Frecuencia: Si un círculo se reúne a menudo, entonces un círculo más grande es factible.
- Duración de reuniones: Si las reuniones tienden a prolongarse demasiado, entonces, es mejor un círculo más pequeño.
- Familiaridad y complejidad: ¿Cuánto trabaja el círculo en conjunto?, si los miembros pasan mucho tiempo trabajando juntos y sus operaciones son similares, se conocen bien y se reúnen muy a menudo, el tamaño del círculo podría ser mayor. Si las operaciones son complejas y cambian constantemente, se recomiendan grupos más pequeños y más reuniones.

Membresía definida: qué y por qué

Los círculos hacen acuerdos por medio del consentimiento. El consentimiento es el método de toma de decisiones por defecto en sociocracia y se describirá en detalle en el apartado 3.2.2, a partir de la página 93. La definición de consentimiento es que se aprueba una decisión si ningún miembro del círculo tiene una objeción.

La toma de decisiones por consentimiento solo funciona si sabemos quiénes son esos miembros del círculo. En una situación en la que la gente entra y sale de un grupo, no sabremos con quién se puede contar y a quién hay que pedir el consentimiento, si queremos tomar una decisión. La protección de cualquier grupo de toma de decisiones es una alta prioridad en la sociocracia, por lo que una membresía definida es una característica esencial de las organizaciones sociocráticas.

La membresía definida no significa membresía cerrada. Un círculo puede estar abierto a nuevos miembros sin dejar de requerir la claridad de la membresía formal.

(Ver más sobre la falta de membresía definida en la sección 6.10.3 en la página 265.)

Convertirse en miembro de un círculo

En sociocracia, no se puede forzar a nadie a entrar a un círculo, ni tampoco a salir de un círculo.

Un círculo consiente que un individuo se una a él. Cuando un individuo expresa interés en unirse a un círculo – no importa si es a través de la contratación o de un puesto de voluntariado – es una propuesta para convertirse en miembro del círculo. Para aceptar esta propuesta, hacemos un proceso de consentimiento para dar la bienvenida al nuevo miembro al círculo (ver 3.3.2 en la página 120 sobre el proceso de consentimiento).

La propuesta de aceptar a alguien como miembro es simple, como se muestra en la figura 26: Se

Ejemplo: Propuesta de membresía en un círculo

Facilitación/cualquier persona en el grupo:

Propongo que sea miembro de este círculo por 1 año porque sus habilidades informáticas irían muy bien con nuestro proyecto web.

26: Aceptar a un nuevo miembro en el círculo

puede hacer una ronda de preguntas aclaratorias, una ronda de reacciones rápidas y una ronda de consentimiento. Las preguntas podrían ser: *"Tengo curiosidad por saber qué te trajo a este círculo"*, o *"¿cuál ha sido tu experiencia con. . . ?"* Las reacciones rápidas podrían ser expresiones de bienvenida. Esto puede ser un ritual dulce y muy positivo para el miembro entrante del círculo. *O* puede ser crucial tener honestidad para proteger el funcionamiento del grupo– por ejemplo, alguien que quiere unirse a un círculo para una reunión solo porque un tema le es importante. En ese caso, *no* consientan. Usamos nuestro derecho a elegir con quién trabajamos. También puede que tengamos que trabajar algunas objeciones.

> Imaginen un Círculo de Currículo en una escuela. A un miembro – Natalie – le gustaría unirse al círculo y hay una ronda de consentimiento sobre la membresía de esa persona. Un miembro actual del Círculo de Currículo se opone a la membresía de Natalie. La preocupación es que Natalie está tan ocupada que tal vez no pueda asistir a las reuniones del círculo de manera regular, lo cual interferiría con el trabajo productivo del círculo. Esta objeción tendría que ser tratada y resuelta para que Natalie se una al círculo.

Si alguna vez has formado parte de un grupo en el que algunas personas solo participan de vez en cuando, ya sabes cómo eso puede hacer que el trabajo del círculo sea inestable. En este ejemplo, podemos ver lo importante que es tener claridad sobre la membresía de un círculo.

¿Todos los miembros de la organización tienen que formar parte de un círculo?

Hay casos en los que un miembro de una organización no forma parte de un círculo de trabajo. Para algunos tipos de organizaciones, esto será más común (como en las cooperativas de plataforma[1]); para otras, se descartará (la mayoría de las empresas con fines de lucro). Depende de los requisitos para ser miembro de la organización si esto es o no posible y de qué manera. La membresía en la organización, con sus privilegios y responsabilidades, puede ser independiente de la membresía del círculo.

Por ejemplo, en una comunidad intencional, una persona puede ser parte de la comunidad y trabajar (lavar la vajilla, programar, cortar el césped), sin formar parte de ninguno de los círculos de elaboración de acuerdos correspondientes. En una cooperativa de plataforma, no todos los miembros que contribuyen formarán parte de un círculo de trabajo que hace acuerdos sobre cómo se maneja la plataforma. Si nos imaginamos una ciudad de gobierno sociocrático, no esperaríamos que todos los residentes formen parte de la administración. (Ver más ideas sobre esto en la sección 6.7 en la página 259.)

El punto delicado aquí es que tenemos que tomar en cuenta que la sociocracia no fue diseñada para casos donde hay muchos miembros que no estén conectados a la estructura de círculos. Tenemos que asegurarnos de escuchar su voz y considerar sus necesidades para todas las decisiones, lo cual es más difícil si se retira a alguien de la formulación de acuerdos. Para dar una respuesta breve a un tema complejo: no, no todos los miembros de la organización tienen que formar parte de un círculo, pero es más fácil dirigir una organización inclusiva si tantos miembros de la organización como tenga sentido en su contexto forman parte de al menos un círculo.

Cómo retirar a un miembro de un círculo

También existe la opción de eliminar a un miembro de un círculo. Es crucial tener esa opción, porque trabajar en conjunto solo funciona si todos los miembros del círculo trabajan de la manera que el círculo requiere. Si un miembro no es capaz de trabajar bien con otros (por cualquier razón), entonces tomar decisiones puede ser un reto para el círculo. Por ejemplo, el estilo de comunicación

[1] Las cooperativas de plataforma son organizaciones que operan democráticamente para gestionar en propiedad colectiva una plataforma digital que facilite alguna interacción económica. Se distinguen de otros negocios facilitados por plataformas digitales en que son gestionadas por las personas más afectadas por sus actividades: trabajadoras/es, usuarios/as, u otras partes interesadas. El involucramiento de diversos y grandes grupos de interés en la gestión de la plataforma da cabida para nuevos retos y soluciones creativas en lo que respecta la gobernanza participativa.

sarcástico y acusador de un miembro puede interferir con el buen funcionamiento del grupo. Si los miembros constructivos de un círculo abandonan un círculo porque no les gusta el comportamiento de alguien, se necesita una conversación abierta. Si el comportamiento de un miembro impide que un círculo sea funcional, esto es un claro ejemplo de que "no podemos trabajar con esto" y, por tanto, es una objeción a la pertenencia de un miembro a un círculo y, para que la toma de decisiones por consentimiento sea posible, los grupos deben estar protegidos ante la disfunción.

Excluir a alguien de un círculo, en términos de "proceso", es fácil. Es una propuesta *"Propongo que XY persona sea expulsada del círculo"* (con una justificación y un término). Por ejemplo, un miembro puede tomar acción continuamente fuera del objetivo/dominio del círculo o presionar continuamente por proyectos favoritos sin tener en cuenta la perspectiva de los demás.

Después de presentar la propuesta, podemos invitar a que se hagan preguntas aclaratorias y reacciones rápidas. El miembro del círculo que será potencialmente retirado del círculo puede hacer preguntas y dar su reacción rápida. En la ronda de consentimiento, esa persona no tiene derechos de consentimiento. Este último aspecto lo hace un poco distinto a una propuesta regular en la que cada miembro del círculo tiene derechos de consentimiento.

Somos conscientes de que sacar a alguien de un círculo estará cerca del punto final de mucha lucha emocional. Todas las personas nos preocupamos por las personas con las que trabajamos y nos esforzamos por lograr la armonía. Es crucial conocer esta opción y cómo realizarla. Recomendamos encarecidamente que se *definan los pasos* que llevarían a este proceso *antes* de que ocurra. Algunas ideas podrían ser:

- Evaluaciones de desempeño regulares y honestas con peticiones concretas y factibles con respecto al comportamiento
- Conversaciones personales entre quien coordina y la persona con la que es difícil trabajar
- Mediación formal/círculo restaurativo

A veces los grupos se involucran en discusiones sobre las reglas básicas. No hemos visto que esto sea efectivo, especialmente cuando esas reglas básicas se hacen con una sola persona en mente. La retroalimentación directa es más efectiva que las reglas básicas vagas, especialmente porque, muy probablemente, ese miembro en particular, se ve a sí mismo como bien intencionado - y probablemente lo sea. Casi nadie dudaría de que el respeto es un requisito básico, pero no todo el mundo está de acuerdo en cómo se ve el respeto y en qué condiciones es apropiado dar prioridad, por ejemplo, a la honestidad por encima del respeto. Hagan un esfuerzo por entender cómo es su autopercepción y encuentren un buen equilibrio en cuanto al tiempo que su círculo está dispuesto a dedicar. (Ver algunos comentarios más sobre "despedir" a personas voluntarias de un solo círculo en la página 254, y más sobre cómo dar retroalimentación en el capítulo 4.)

2.3 Operaciones y la estructura interna de un círculo: roles

Hemos descrito cómo los círculos se conectan con sus círculos relacionados a través de enlaces y cómo los círculos tienen objetivos y dominios que definen su trabajo. Además, los círculos necesitan alguna estructura interna para funcionar bien. Por supuesto, podemos definir (por consentimiento) cuáles podrían ser esas características en una organización en particular. Lo que aquí describimos es lo que se considera una buena práctica y se ha utilizado en muchas organizaciones sociocráticas. No hemos visto ninguna necesidad de desviarnos de esta estructura básica, pero quienes nos leen pueden encontrar su propio camino.

¿Por qué definimos los roles?, por la misma razón por la que hacemos acuerdos: para la eficacia, y la claridad. Para tareas que se repiten, no queremos reinventar la rueda a cada rato así que construimos un acuerdo sobre cómo se hace. Pero tampoco queremos determinar qué miembro del círculo va a tomar la tarea cada vez: por eso definimos los roles. Esto es válido tanto para los roles de círculo como para los roles operativos. Es ineficiente comenzar cada reunión teniendo que determinar quién es la persona que facilita o quién hará la secretaría. Queremos establecer esos roles para poder centrarnos en lo que es relevante. Además, al definir un rol, le damos a la persona que lo está desempeñando la autoridad para actuar sin tener que volver a consultar con el círculo y la persona tiene la oportunidad de adquirir experiencia en ese rol. Los roles en sociocracia, generalmente, tienen que ver con el empoderamiento, la construcción de experiencia y el prestar atención.

Algunas personas ven un círculo como un conjunto de roles operativos en un dominio – las personas en los roles son quienes llevan a cabo el trabajo de un círculo. Otra forma de verlo es ver a todos los miembros del círculo como personas que llevan a cabo las operaciones del círculo, mientras que algunas tareas repetitivas se traducen en roles. De cualquier manera, estamos separando los roles de las personas, como si fueran sombreros. Una persona puede usar muchos sombreros, pero cada sombrero solo puede ser usado por una persona. Un miembro del círculo puede desempeñar muchas funciones, dependiendo de los recursos y las habilidades. Idealmente, nos gustaría que los roles se distribuyeran entre varias personas, ya que esto distribuye el poder. (Sobre la facilitación rotativa o los roles en general, véase la sección 2.3.4 en la página 49.)

Solo hay dos roles que no pueden ser desempeñados por la misma persona: el de coordinación y el de representante. El doble enlace requiere que la persona representante y coordinadora sean dos miembros distintos. Las lectoras y lectores que no estén familiarizados con el doble enlace pueden consultar el apartado 2.4 de la página 50.

2.3.1 Roles de círculo

- Para mantenernos en contacto con el rumbo que queremos tomar en el *futuro*, necesitamos liderazgo. Quien **coordina** el círculo (también llamado *enlace descendente*) está prestando atención a las operaciones del círculo en relación con el objetivo del círculo. Lo que hay que hacer y quién accedió a hacerlo. ¿Qué hay que decidir en el futuro? La coordinación también sirve como un enlace de arriba hacia abajo, trayendo información del círculo madre al subcírculo.
- Para estar *presentes* los unos con los otros, necesitamos una buena **facilitación**. Los facilita-

dores o las facilitadoras dirigen las reuniones de acuerdo con el formato de las reuniones y la toma de decisiones adoptadas por el grupo. La Coordinación y Facilitación son roles separados porque la facilitación y la supervisión de operaciones son habilidades diferentes. Aunque pueden estar en manos de la misma persona.

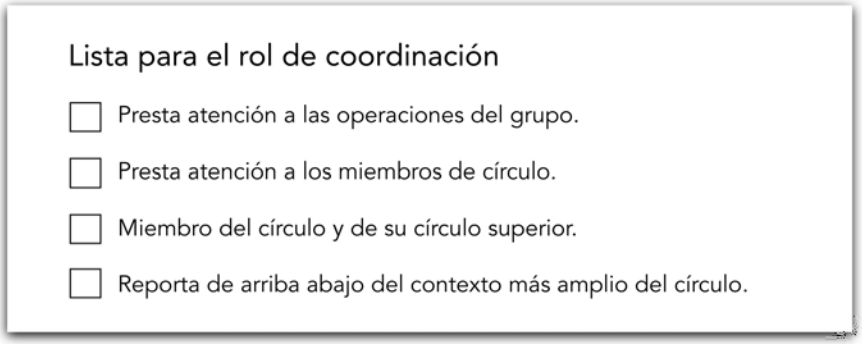
- Para poder tener continuidad con el *pasado* del círculo, necesitamos tener registros escritos. La persona que hace la **secretaría** gestiona las notas durante la reunión y se asegura de que las actas se distribuyan y sean accesibles. La secretaria o secretario también administra los registros del círculo y es quien interpreta los acuerdos. Las organizaciones más grandes pueden optar por tener una persona como guardiana de bitácora que mantenga los acuerdos actualizados en un lugar central para que sean accesibles.
- El rol de **representante** (también conocido como el *enlace de abajo arriba* o *delegado/a*) es seleccionado dentro del círculo para representar al círculo en el siguiente círculo "superior". Esto crea un doble enlace entre dos círculos. La persona coordinadora y la representante llevan la información dentro y fuera del círculo, una característica que llamamos *doble enlace*. (Ver sección 2.4.)

27: Los roles de círculo asumen un conjunto definido de operaciones a largo plazo

Quien coordina apoya el avance operativo del círculo. La equidad se da con la idea de un doble enlace de Coordinación y Representante: aumentamos las posibilidades de que se escuchen más voces cuando tenemos una segunda persona que forma un vínculo entre los círculos. Los roles de facilitación y secretaría se aseguran de que las reuniones del círculo se desarrollen sin problemas, estableciendo una práctica efectiva con transparencia y equivalencia en las reuniones y entre reuniones.

Coordinación

Cada miembro del círculo es libre de actuar dentro del marco de los acuerdos del círculo. El rol de coordinación se asegura de que las operaciones y las decisiones se lleven a cabo para que el círculo pueda (continuar) trabajando hacia el objetivo común. El papel del coordinador del círculo es a la vez un rol de círculo (apoyar los procesos del círculo) y un rol operativo (prestando atención a las



28: Lista de responsabilidades para el rol de coordinación

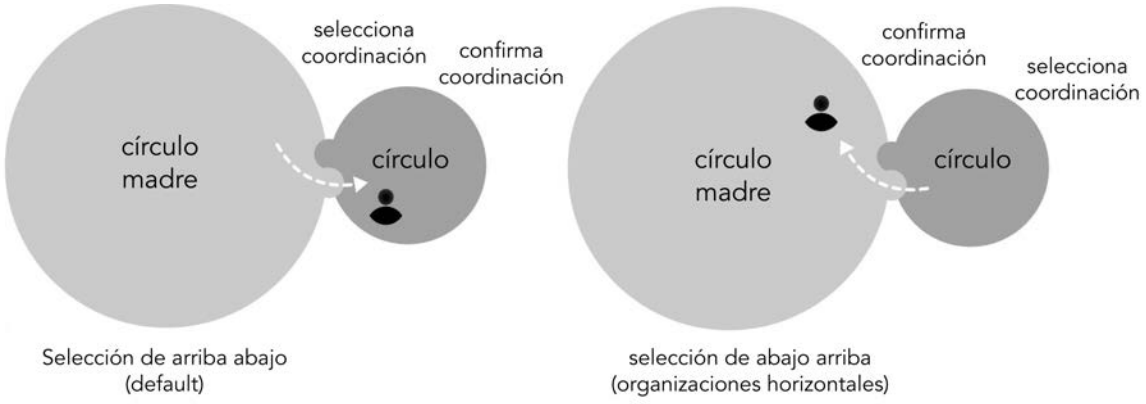
operaciones en el dominio de todo el círculo, véase la sección 2.3.2). Quien coordina opera dentro del marco de los acuerdos que el círculo ha consentido.

Parte del liderazgo operativo es prestar atención a la totalidad del círculo. *"¿Qué hay que hacer ahora?, ¿están haciendo los miembros del círculo lo que acordaron hacer?, ¿quién necesita apoyo y qué puede ser necesario para que las operaciones se desarrollen sin problemas?, ¿hay algo que venga de un círculo más amplio que necesite suceder aquí?:"*

> Imaginen un círculo de membresía. Cualquier operación sucede dentro del marco de acuerdos o políticas tomados por el Círculo de Membresía. Las actividades operativas de un Círculo de Membresía incluyen las comunicaciones, las orientaciones y la formación continua de miembros. El círculo establece quién es responsable de la comunicación con las personas que buscan información sobre la membresía. Quien coordina se asegura de que esto realmente suceda, verificando con la gente o haciendo la gestión necesaria para asegurarse de que las cosas sucedan sin problemas. De esa manera, la coordinadora o coordinador presta atención al todo.

La coordinación es absolutamente esencial. Sin un liderazgo definido, el círculo puede fácilmente carecer de la persona que presta atención al todo y dirige el círculo hacia adelante. Los círculos sin una coordinadora pueden desvanecerse fácilmente y/o pasar al modo de "inercia" (en que funcionan pero no avanzan). Recuerden que en un sistema de consentimiento, quien coordina no está exigiendo que los miembros del círculo hagan cosas que no quieren hacer. El liderazgo de la coordinación, no es un liderazgo coercitivo. El liderazgo sociocrático en un sistema de consentimiento es más como un compañero de carrera: la persona que está prestando atención a si asistimos y que registra si nos saltamos dos días seguidos. Este compañero de carrera no tiene poder sobre ti; cada miembro del círculo ha dado su consentimiento al marco de cómo se está haciendo el trabajo en el círculo. La persona coordinadora es quien mantiene las operaciones y a los miembros juntos, es su socia de responsabilidad y su animadora. Debido a que tenemos tanta experiencia con los abusos de poder, las reacciones al liderazgo dependerán de la cultura y el contexto de la organización.

No es fácil para las personas que coordinan encontrar su lugar si entran en una organización sociocrática por primera vez. A menudo vemos a los coordinadores o coordinadoras bastante



29: La coordinación puede ser seleccionada de arriba abajo o de abajo arriba

cautelosas a la hora de asumir este papel. A pesar de ser un sistema de gobierno equitativo, la sociocracia es perfectamente compatible con un liderazgo fuerte. En nuestra opinión, un liderazgo fuerte con buenas habilidades de escucha y una buena mezcla de autorreflexión y pragmatismo es un *servicio* al círculo. No nos cansamos de decirlo: en la toma de decisiones por consentimiento ninguna persona puede ser sometida. Si hay tensión en torno a los estilos de liderazgo, recuerden estas tres maneras de suavizar la tensión: (1) desarrollar las habilidades de comunicación de todos los miembros, (2) retroalimentarse mutuamente y (3) mejorar el rol o el acuerdo relacionado para crear más claridad. Fomentamos una conversación abierta y una reflexión sobre cómo se sienten los miembros del círculo con respecto al liderazgo. ¡Puede ser un proceso esclarecedor definir, conjuntamente, en el círculo, *cómo* quieren ser guiados!

¿Quién propone al coordinador o coordinadora? El círculo que propone a la coordinadora o coordinador depende del tipo de organización. En una organización jerárquica, este rol será propuesto de arriba hacia abajo, por el círculo madre del subcírculo. Tradicionalmente, la coordinación es el eslabón de arriba hacia abajo, mientras que la representante es el eslabón de abajo hacia arriba (ver sección 2.4 sobre el doble enclace). En una organización más horizontal, el rol de coordinación puede ser propuesto por el círculo. De cualquier manera, el círculo *receptor* tiene que dar su consentimiento a la selección.

Los dos escenarios se muestran en el diagrama 29. Dado que las funciones y la pertenencia a un grupo siempre se basan en el consentimiento (un individuo consiente formar parte de un grupo y un círculo consiente que se incorpore un nuevo miembro), ninguno de los dos escenarios implica el poder sobre las personas.

Cada vez que un círculo existente crea un nuevo subcírculo, el círculo existente, normalmente, seleccionará al coordinador o coordinadora del nuevo subcírculo para que el nuevo círculo funcione bien.

Representante

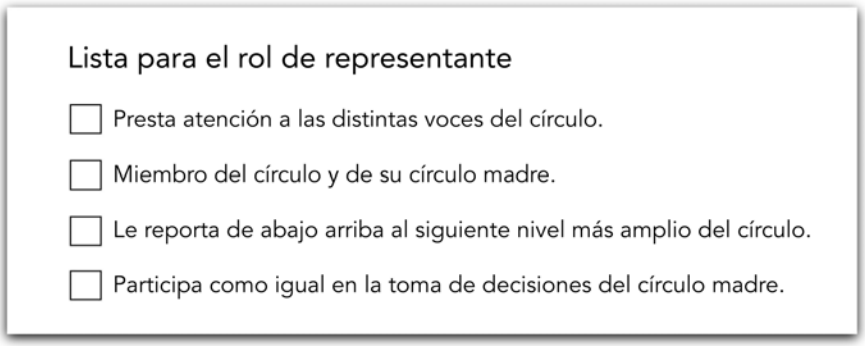
Cada círculo selecciona a una persona representante para que participe en el próximo círculo más amplio, es decir, su círculo madre. La persona representante asiste a las reuniones del círculo más amplio y tiene plenos derechos de consentimiento en ese círculo. Las o los representantes informan desde su círculo a ese círculo más amplio y se aseguran de que las preocupaciones de su círculo sean escuchadas.

¿Qué opiniones y necesidades presenta un representante?, ¿las suyas o las del círculo? Las suyas. Un círculo selecciona a una persona como representante por su capacidad para trabajar eficazmente como miembro del círculo madre. Quien representa se asegura de que los acuerdos que hace el círculo madre funcionen bien en el subcírculo o círculo hijo. Es posible que la persona representante no tenga ninguna responsabilidad operativa en el círculo madre.

Como la persona que coordina también es miembro del círculo madre, ahora hay dos miembros de cada círculo en el círculo madre. Escuchar más de una sola voz de un subcírculo en el círculo más amplio apoya el flujo de información y la transparencia dentro de una organización. Una segunda voz es particularmente útil cuando hay desacuerdo dentro de un círculo que necesita ser representado. Más sobre el efecto psicológico del doble enlace en el apartado 2.4.2, en la página 53.

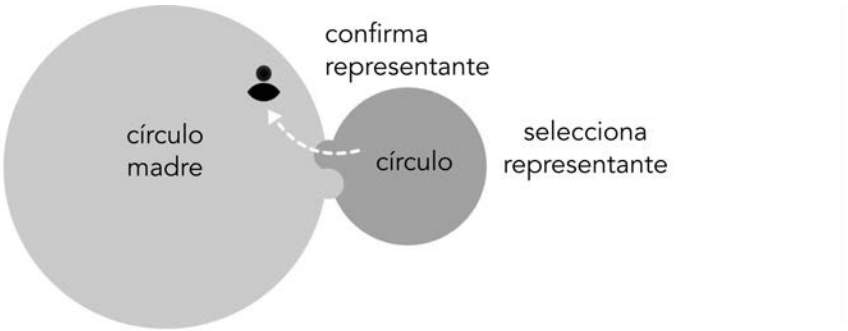
Recomendamos encarecidamente tener una persona representante, al menos, en sus círculos de más alto nivel. La necesidad de contar o no con una persona representante depende de varios factores. (Ver la sección 2.4.3, en la página 53, para una discusión sobre si un círculo siempre necesita ser de doble enlace). Recuerden: para tener un doble enlace, quien hace de representante no puede ser la misma persona que coordina el círculo.

El o la representante *no* es solo una voz informadora, sino un miembro de pleno derecho en ambos círculos; tiene derechos de consentimiento en *ambos* círculos. Esto es crucial para establecer y mantener la equidad entre círculos. Tener a alguien de representante es una manera de garantizar la retroalimentación en ambas direcciones.



30: Lista de responsabilidades para el rol de representante

¿Quién propone a el o la representante? La persona representante es seleccionada por su propio círculo *y* debe ser consentida por el círculo que la recibe como miembro.



31: Un círculo selecciona a su representante; el círculo madre confirma a esa/e representante como miembro del círculo

La razón de ello es que cada círculo necesita tener pleno control sobre sus miembros. Puede haber una objeción a la aceptación de un miembro que haga necesario que el círculo más "bajo" o específico seleccione una nueva persona representante. Como siempre, la base de esta objeción debe ser razonada y relacionada con el objetivo del círculo. Un círculo general disfuncional puede ralentizar a toda la organización – si un representante no apoya el trabajo del círculo general, es necesario tomarlo en serio y abordarlo. Vean el diagrama en 31 y el ejemplo 32 con una historia sobre esto.

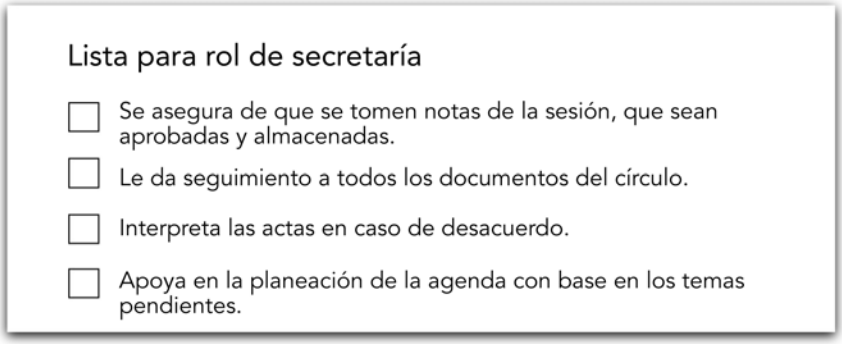
Ejemplo: Cualquier círculo necesita control sobre su membresía

Una organización había estado lidiando con un Círculo General disfuncional a nivel internacional. Al reflexionar sobre esto fuera de una reunión de círculo (y sólo con algunos miembros presentes), hubo algunas quejas sobre el bajo nivel de confianza y funcionamiento dentro de ese Círculo General.

Pues, qué podemos hacer, ¡esa es la gente que nos mandaron de los círculos departamentales! Dijo uno de los miembros del Círculo General.

Si de verdad es tan malo que no pueden lograr ningún trabajo en su Círculo General y me estás diciendo que tiene que ver con dos de los representantes y lleva años sucediendo, ¿entonces por qué consentiste a su membresía en el Círculo General? Puedes retractar tu consentimiento en que formen parte del círculo general en cualquier momento. ¡Dile al círculo que manden a alguien más!

32: Hagan uso de sus derechos de consentimiento, incluso para representantes en el siguiente círculo más "alto" o abstracto.



33: Lista de responsabilidades para el rol de secretaría

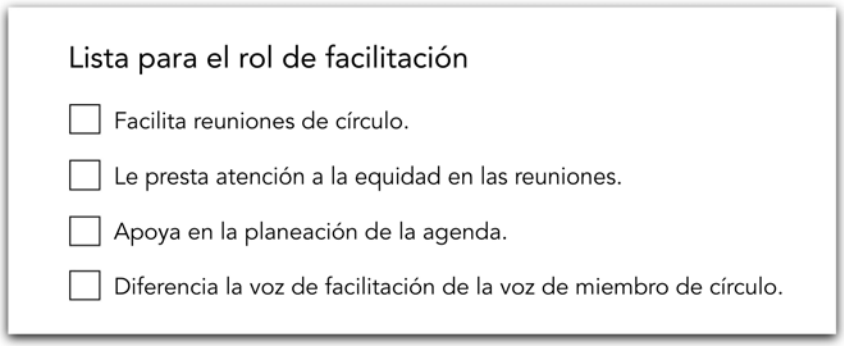
Secretaría

Cada círculo selecciona a una persona secretaria para que tome notas y publique las actas dentro de la organización. En algunas organizaciones, el papel de secretaría (también llamado administrador o administradora de círculo), también puede implicar anunciar las reuniones del círculo, preparar la agenda en consulta con otros miembros del círculo (ver la sección 5.4, en la página 213 sobre las opciones de quién prepara la agenda de la reunión), y distribuir materiales de estudio y propuestas. La secretaria o secretario también hace un seguimiento de lo que debe figurar en las agendas de las reuniones, en particular recordando cuándo debe revisarse un acuerdo o cuándo es el momento de un nuevo proceso de selección para un rol cuyo periodo está terminando. Como persona que conserva los registros, el rol de secretaría interpreta los acuerdos cuando surgen preguntas, o si hay desacuerdo o confusión.

Dado que las decisiones en sociocracia se toman en círculos pequeños y enfocados, es vital para los círculos y la organización que los registros de las reuniones no solo estén escritos, sino que también sean *accesibles* para toda la organización – de lo contrario, nadie oiría hablar de nuevos acuerdos que pudieran afectarles. En las organizaciones más grandes, guardar una bitácora (almacenamiento/actualización de todos los acuerdos en un lugar central) puede ser desempeñado por una persona en otro rol diferente: el guardián o guardiana de bitácora. En las organizaciones más pequeñas, esto normalmente formará parte del rol de secretaría. De cualquier manera, es importante definir qué tareas se espera que cumpla la persona secretaria.

Facilitación

Cada círculo selecciona a una persona como facilitadora para que dirija las reuniones del círculo. Los facilitadores o facilitadoras son responsables de comprender el objetivo de cada punto de la agenda, de modo que tengan la confianza de que pueden facilitar cada punto de forma adecuada, y guiar al círculo a través de todos los pasos de la toma de decisiones. Quien facilita puede ponerse en contacto con la persona coordinadora y/o la secretaria para planificar las próximas reuniones. También apoya a los miembros del círculo para que sean participantes eficaces en la reunión.



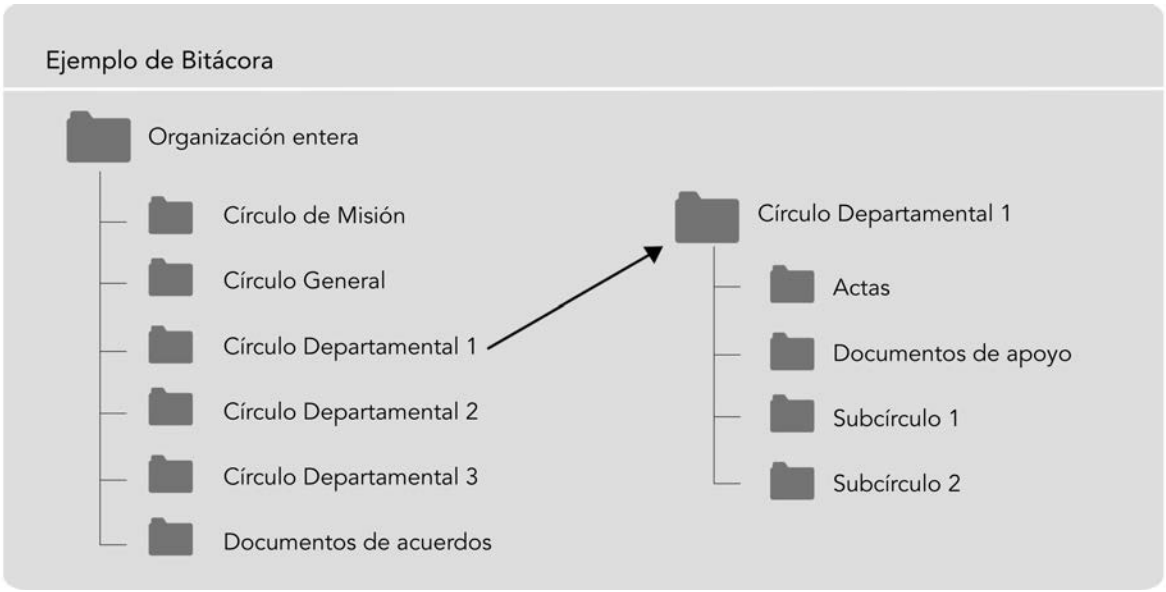
34: Lista de responsabilidades para facilitación

Coordinación	Facilitación
Presta atención al objetivo del círculo.	Presta atención a la equidad durante las reuniones.
Supervisa las operaciones del círculo.	A cargo del proceso en las reuniones.
Miembro de subcírculo y círculo madre.	Entiende el objetivo de cada punto en la agenda.
Lleva la info del círculo madre al subcírculo.	Participa también como miembro en el círculo.

35: Comparación entre coordinación y facilitación

¿Por qué la persona que coordina no es quien facilita? La persona que coordina *puede* ser la facilitadora *si es que* eso funciona bien para su círculo. En ese caso, los dos roles serían desempeñados por la misma persona.

Dado que el conjunto de habilidades de la coordinación es muy diferente del conjunto de habilidades de la facilitación, la sociocracia separa esos dos roles, de modo que estamos intencionalmente dispuestos/as a desempeñar cada uno, sobre la base de sus propias necesidades. Puede que tengan a una persona en su círculo que sea buena *tanto* en el liderazgo, *como* en la facilitación, pero hay muchos ejemplos de personas que son grandes coordinadoras que no disfrutan de la facilitación y de personas que son grandes facilitadoras que tienen dificultades para dirigir el trabajo operativo. El papel de coordinadora o coordinador típicamente pide una persona que sea hacendosa, que inspire responsabilidad, que sea buena delegando y prestando atención a lo que se necesita, a un nivel más amplio, sin perder de vista los detalles. Quien facilita tiene que sentir comodidad frente al grupo, prestando atención al proceso para que se pueda asegurar la equivalencia durante las reuniones. Un facilitador o facilitadora debe ser buena escuchando y sintetizando. Además, tiene sentido que quien coordina tenga atención libre para atender el contenido durante la reunión, mientras quien facilita se enfoca en el proceso.



36: Un ejemplo de una bitácora

Guardianía de Bitácora

La persona encargada del cuaderno de bitácora administra y mantiene las actas y el conjunto de acuerdos para toda la organización. Esta función es definida por el círculo general si la persona secretaria del círculo general no puede realizar estas tareas además de las tareas habituales del rol de secretaría.

El objetivo es que una persona preste atención a los acuerdos, le recuerde a los círculos que actualicen el cuaderno de bitácora con acuerdos nuevos o revisados, se asegure de que los nuevos miembros tengan acceso a la bitácora, etc. Dependiendo del tamaño de la organización, esto puede ser un trabajo grande. Queremos tener solo acuerdos que sean actuales y que sean fáciles de encontrar para lograr la máxima transparencia. El ejemplo 36 muestra cómo podría ser una bitácora.

En el cuadro 37 se enumeran las tareas; el círculo general puede adoptar disposiciones más específicas.

Si se desea, cualquier círculo que tenga muchos acuerdos que mantener puede definir un rol de guardián de bitácora solo para sus propios acuerdos, además del rol de secretaría.

2.3.2 Roles operativos

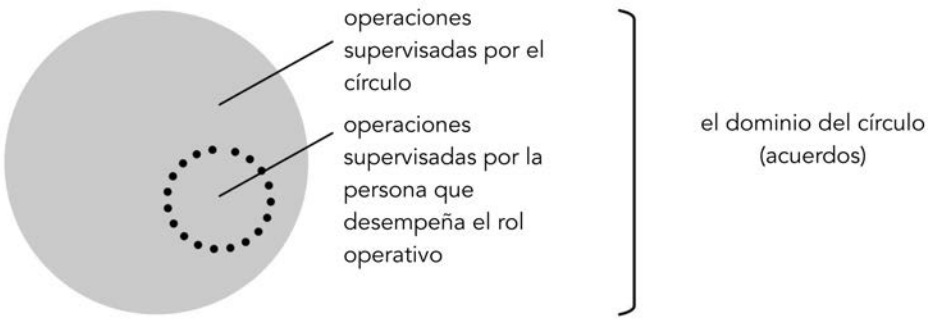
La mayoría de los círculos elegirán definir lo que llamamos roles operativos: partes del dominio del círculo que son supervisadas por miembros individuales (o emparejados) del círculo, en un rol como se muestra en la figura 38.

> Imaginen un círculo de mantenimiento de máquinas en un negocio de impresión, un rol podría ser el de mantener una máquina de impresión especial, sus necesidades de mantenimiento, coordinar las reparaciones y presentar a los nuevos trabajadores que

Tareas de Guardián de Bitácora
Estandarizar los nombres de los archivos y carpetas para que la gente sepa encontrarlos (por ejemplo: *Actas 2018.01.13 Círculo de Construcción*)
Archivar y borrar
Salvaguardar documentos de respaldo
Llevar manual de acuerdos con los acuerdos categorizados según el círculo responsable

37: Las tareas de un guardián o guardiana de bitácora

usan la máquina. Mientras que la impresora en sí, se encuentra en el dominio del círculo de mantenimiento de la máquina, las operaciones relacionadas con esa impresora las realiza la persona que desempeña el rol operativo. Otro ejemplo podría ser un círculo de membresía que quiere dedicarle algo de esfuerzo a la difusión. Podrían pedirle a una persona del círculo de membresía que coordine los esfuerzos de difusión. Si esto resulta exitoso, y si esa es una dirección que el círculo quiere seguir, entonces el círculo podría decidir formar un círculo de difusión que se reúna por separado y haga sus propios acuerdos en el dominio de difusión.



38: Los roles operativos asumen un conjunto definido de operaciones a largo plazo

Las ventajas de los roles para los círculos son:

- Los roles "externalizan" la carga de trabajo en las reuniones y liberan la atención del círculo para que pueda abordar y resolver los bloqueos que puedan estar frenando las operaciones en el dominio del círculo. El círculo de mantenimiento no debería de tener que hablar sobre el trabajo de servicio regular para cada máquina, a menos que haya un problema sistemático que tratar.
- Separar determinadas operaciones repetidas en roles "empaquetados" permite una colabo-

ración eficaz, ya que no es necesario involucrar a todos los miembros del círculo para que realicen o incluso hablen de tareas repetitivas, como la programación de reparaciones o el trabajo de servicio regular.
- A diferencia de los títulos laborales, los roles permiten un reparto más preciso de las responsabilidades.

Ventajas para las personas que desempeñan roles:

- Cuando el rol está bien definido y la persona es seleccionada en función de sus cualidades y habilidades, entonces la persona que está desempeñando el rol tiene claridad y libertad para actuar. No hay necesidad de microgestión.
- Las tareas se pueden realizar más rápido, con más enfoque y con menos necesidad de coordinación.
- Las personas que desempeñan roles pueden adquirir mucha experiencia en torno a su rol.
- Separar el trabajo en roles (en lugar de títulos laborales) permite flexibilidad. Un área de autoridad puede ser transferida, incluso temporalmente, con mayor facilidad.
- La misma persona puede tener diferentes roles, con diferentes grados de abstracción o de concreción, para crear una mezcla de áreas de responsabilidad que se adapte a las necesidades y deseos de esta persona.

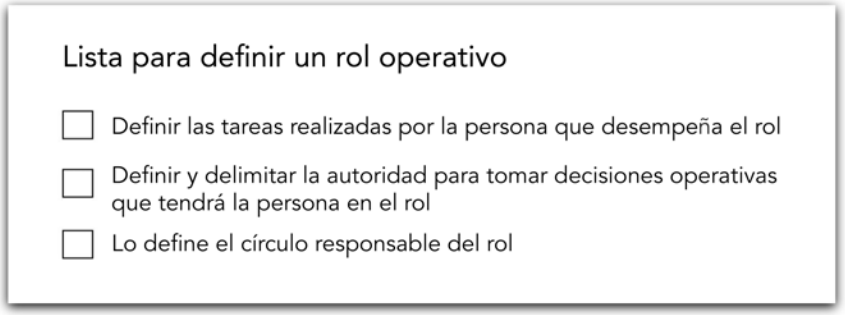
Las personas que cumplen roles operativos suelen ser miembros de un círculo – por ejemplo, si se contrata a alguien para que desempeñe el rol de director de difusión, esa persona se une al círculo que desempeña esa función. Nota: las personas que desempeñan roles dentro de un dominio de círculo no *necesariamente* tienen que ser miembros del círculo al que pertenece el rol, pero se recomienda que lo sean, para recibir y responder más fácilmente a la retroalimentación. El límite aquí es la atención del círculo: solo podemos distribuir la autoridad, en la medida en que priorizamos la recopilación de retroalimentación significativa. Si un círculo distribuye autoridad en muchos roles y la mitad de ellos no son miembros del círculo, será necesario un gran esfuerzo para rastrear y apoyar su trabajo y retroalimentación.

Para poder crear un rol, un círculo necesita una descripción del rol. Una descripción de rol puede ser generada de la misma manera que se generan otros acuerdos – definiendo un breve enunciado de necesidades, entendiendo el panorama y formulando una propuesta. (Ver cómo escribir roles en la sección 3.6.1 en la página 143.)

Los acuerdos que guíen las operaciones serán elaborados por el círculo. La persona que desempeña el rol operativo actuará según los acuerdos del círculo y tiene exactamente la autoridad que le confiere el círculo. No tienen la autoridad para hacer acuerdos por su cuenta. Lo más típico es que las personas que desempeñan roles le sugieran al círculo propuestas de acuerdo que afecten su rol.

El trabajo del círculo es crear un marco para los roles con suficiente claridad para que quienes tienen roles puedan actuar sin tener que volver a verificar con el círculo y para que nada los detenga. Como con cualquier cuestión, creamos la menor cantidad de acuerdos posible – suficiente para guiar, evitando bloqueos o choques con otras tareas, sin crear saturación o burocracia innecesaria. Los acuerdos, incluyendo las descripciones de roles, se hacen para liberar a las personas, no para limitarlas.

Es una buena idea tener algún sistema que cree redundancia (por ejemplo, ¡una segunda per-



39: Lista para definir un rol operativo

sona que sepa cómo arreglar la fotocopiadora!), para que no dependamos de individuos y habilidades individuales, y el conocimiento se pueda difundir. Lo importante aquí es que debe quedar claro quién está a cargo. Si dos personas tienen un mismo rol, el riesgo es que cada una asuma que la otra es responsable.

Una descripción del rol podría parecerse al ejemplo 40. Un círculo consiente la descripción del rol. Una vez que el rol existe, el círculo selecciona a alguien para ese rol. El proceso de selección

Ejemplo de una descripción de rol para un rol operativo

Gestor de sistema de calendarización

Supervisa el sistema de calendarización. Esto incluye:
- monitorear y responder a alertas del software de calendarización
- ofrecer formación y consejo sobre cómo usar el sistema de calendarización
- presupuesto continuo: $2000 al año
- presupuesto de tiempo: 3 horas por semana
- escribir y mantener manual sobre cómo usar el sistema
- orientar a miembros del grupo sobre acuerdos del sistema de calendarización

En un esfuerzo por apoyar el desarrollo de habilidades en el círculo, quien tenga este rol debería asignar a una segunda persona que también aprenda cómo usar el sistema.

Periodo: 1 año

40: Ejemplo de descripción de un rol operativo.

sociocrática sirve para asignar los roles con base en cualidades y habilidades de forma transparente.

El círculo puede entonces crear un nuevo subcírculo con su propio objetivo, dominio y roles. Un rol operativo puede convertirse en un subcírculo si este conjunto de tareas crece en complejidad, si cada vez hay más personas involucradas y si el círculo quiere sacar del círculo la formulación de

acuerdos para este rol. La diferencia importante entre un rol operativo y un subcírculo (además, normalmente, del número de miembros) es el hecho de que un subcírculo *es responsable* del dominio de dicho subcírculo y puede hacer acuerdos en su propio dominio en lugar de "solo" llevar a cabo operaciones.

2.3.3 Periodos

Cada persona es seleccionada en roles operativos por un periodo determinado. La duración de ese periodo es completamente decisión del círculo. A menudo, los grupos tienen un periodo estándar que modifican, si hay un motivo razonable.

Con plazos cortos, tenemos que hacer un proceso de selección a menudo, lo cual lleva tiempo de reunión. Con plazos largos, podríamos perder oportunidades de distribuir liderazgos.

Durante el proceso de selección, el periodo formará parte de la propuesta y podrá ser modificado como cualquier otro aspecto de una propuesta.

2.3.4 Sobre rotar o compartir roles

Los grupos a menudo preguntan si podrían simplemente "compartir" la facilitación. En nuestros propios círculos, preferimos que el papel de facilitación se desempeñe durante un año – esto se aplica en todos los roles.

La facilitación puede ser rotativa entre los miembros bajo dos condiciones.

- Solo una persona facilita cada reunión (o una sección de la misma; podría haber una buena razón para relevar, por ejemplo, si la persona que facilita está muy apegada a un resultado o es detonada emocionalmente por una situación).
- Si la facilitación rota a lo largo de las reuniones individuales, debe quedar claro quién es responsable de la preparación de la agenda – ¿eso rota también, o solo rota la facilitación durante la reunión? Según nuestra experiencia, si la preparación de la reunión rota, ¡puede ser difícil seguir la pista de quién hace qué! (Básicamente significa que alguien tendrá que recordar a la gente que es su turno de preparar la reunión, lo cual genera un paso extra). Preparar la agenda de la reunión es una parte importante de la toma de decisiones efectiva. Mientras prepara la agenda, la persona que facilita – idealmente con el coordinador/a del círculo y el secretario/a – piensa en los siguientes pasos para cada uno de los puntos de la agenda: ¿estamos en la fase de entender el panorama?, ¿hay una propuesta lista?, ¿están presentes en la reunión todas las personas que queremos que recojan retroalimentación o tomen una decisión? La mera inclusión de un punto en el orden del día no garantiza la eficacia de la reunión. Tener claro lo que es realista y lo que se desea como próximo paso es un ingrediente crucial para aumentar la productividad del círculo y será muy apreciado.

Vemos más desventajas que ventajas en la facilitación rotativa. Cumplir una función durante, al menos, unos meses libera la atención del círculo para que se ocupe de las operaciones, en lugar de hacer un seguimiento de las tareas de facilitación. Además, la construcción de habilidades requiere tiempo y repetición.

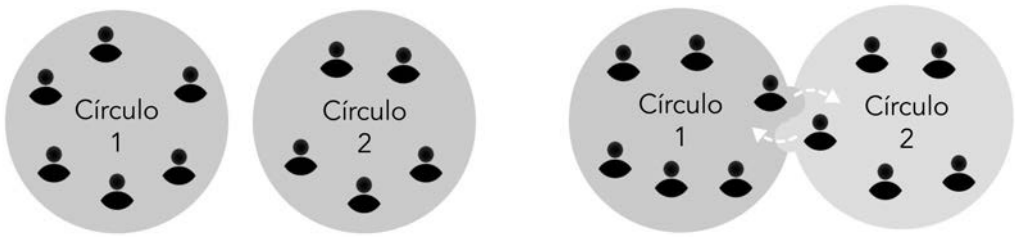
El grupo todavía puede difundir las habilidades de facilitación, al tener periodos cortos para la persona seleccionada en el rol de facilitación: un período de 4 meses por ejemplo. De esa manera,

sigue quedando claro quién es responsable de elaborar la agenda y de facilitar la reunión. Sin embargo, esto tiene también un precio: el círculo tendrá que hacer un proceso de selección cada 4 meses, lo cual toma tiempo de sus reuniones. Queremos ser intencionales sobre qué duración le asignamos a los periodos en la selección de roles. Podemos decidir los periodos por separado, cada vez que hacemos una selección, y pueden ser distintos para cada rol. Podemos ajustar nuestro sistema a nuestras necesidades en todo momento.

2.4 Doble enlace

En sociocracia, distribuimos la mayor autoridad posible en círculos específicos. Todos los círculos están conectados, pero cada círculo tiene plena autoridad en su dominio. Dar a un círculo plena autoridad en su dominio, a menudo, conduce a un aumento en la productividad. Pero, ¿cómo evitar el aislamiento?, ¿cómo sabrán los círculos sobre el trabajo de los otros?

Lo que necesitamos es una forma de conectar los círculos. Supongamos que, en la imagen 41 (a), los dominios de los dos círculos están relacionados. El dominio del círculo 2 es una parte del dominio del círculo 1. El círculo 2 será un subcírculo del círculo 1. La conexión entre el círculo 1 y el círculo 2 se realizará mediante doble enlace. El doble enlace es la forma sociocrática de conectar dos círculos. Los dos miembros de un círculo serán miembros de *pleno derecho* de *ambos círculos*, como se muestra en el diagrama 41 a la derecha.

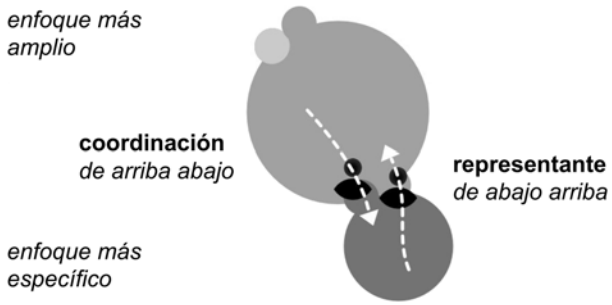


41: Círculos vinculados vs. no vinculados

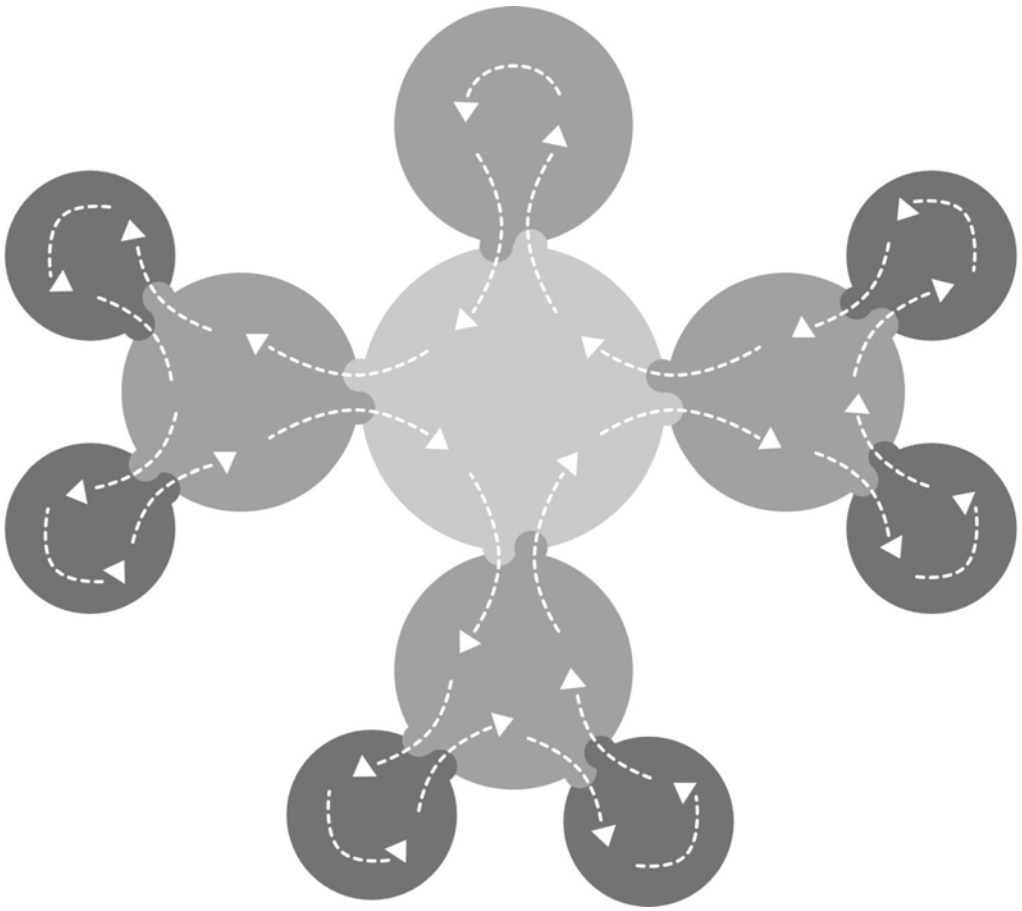
Más concretamente, consideraremos que uno de los dos enlaces es el “descendente” o “de arriba abajo” (o “coordinador/a”), y el otro el “enlace de abajo arriba” (o “representante” o “delegado/a”). El enlace de arriba hacia abajo lleva los asuntos del círculo madre al subcírculo y se asegura de que todas las acciones sirvan para llevar a cabo el objetivo del subcírculo. El enlace ascendente informa desde el subcírculo a la organización más grande informando al siguiente círculo “más amplio” de lo que hay que saber del subcírculo (qué decisiones se han tomado, cómo le está yendo al subcírculo, el impacto en el subcírculo de los acuerdos hechos en el círculo madre, etc.; véase el diagrama 42).

2.4.1 Jerarquía de círculos

Con ambos enlaces, obtenemos lo que se denomina “jerarquía de círculos”. La vinculación no es solo de arriba hacia abajo y no solo de abajo hacia arriba, sino *ambas* al mismo tiempo. La información fluye en un bucle infinito de un círculo al siguiente, en ambas direcciones. Eso también permite que los círculos se cuiden unos a otros, si un círculo tiene problemas.



42: Coordinación y representante

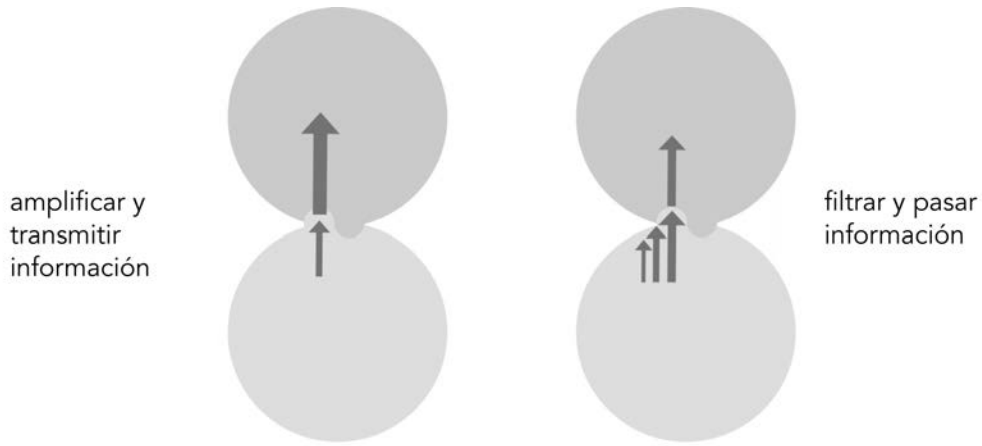


43: Jerarquía de círculos

Necesitamos flujo de información para asegurarnos de que todo funcione bien en conjunto. Los dos enlaces también sirven como filtro – nadie en una organización puede (ni quiere) retener toda la información de todos los círculos. La atención es un recurso escaso y tenemos que protegerlo. De

esa manera, cada círculo puede concentrarse en lo que es importante para ellos. Solo se transmite lo que es relevante. El enlace descendente filtra la información procedente del siguiente círculo "superior" y transmite todo lo que es relevante para este círculo. El enlace ascendente solo informa de lo que es importante para el siguiente círculo "superior" y omite los detalles que no son relevantes para tratar en ese nivel.

Por otro lado, los problemas también pueden ser amplificados. Por ejemplo, algunos círculos de trabajo regionales de la misma organización podrían reportar un problema que no parece ser enorme a su escala – pero el círculo a nivel nacional comienza a ver un patrón que apunta a un problema sistemático. *Queremos* que ese tipo de información salga a relucir. Un círculo madre no necesita saber quién está realizando qué tarea dentro del círculo. Sin embargo, un círculo podría querer informar al círculo madre que es difícil encontrar personas que hagan tareas extras porque todos los miembros del círculo están sobre-comprometidos. Este podría ser un problema sistemático que requiere atención a nivel general. También puede ser que la solución tecnológica con la que la organización está trabajando sea demasiado complicada y cree una desconexión entre las personas. Esto también sería una información importante. La descentralización y el filtrado/amplificación de la información es un alivio. El flujo de información no llevará a una sobrecarga.



44: Flujo de información en el contexto de la jerarquía de círculos: amplificación y filtrado

Vean la lista a continuación para los temas relevantes sobre los que se pueden hacer reportes. Puede haber un acuerdo que regule lo que se reporta (como un conjunto de medidas definidas).

- cualquier petición formal del subcírculo a su círculo madre
- algún acuerdo en el que está trabajando el subcírculo
- un sentimiento general sobre el humor colectivo del grupo (*"¿Abrumación, alegría, entusiasmo, desgaste?"*)
- datos de producción; medidas de eficacia
- éxitos y desafíos en progreso hacia el objetivo

2.4.2 El efecto psicológico del doble enlace

Los y las representantes informan regularmente de su círculo al círculo madre. Imaginen esto: *tanto* quien coordina, *como* quien representa estarán presentes, ya que ambos son miembros de pleno derecho de ambos círculos. Ambas personas habrán sido parte de cualquier decisión o reto que se esté tratando. Siempre que los o las representantes informen desde su subcírculo, la otra persona también estará escuchando y podría añadir información para completar el panorama. Al escuchar dos voces, obtenemos una imagen más completa de lo que ha estado sucediendo en el círculo.

Pero hay más que eso en el doble enlace y eso es un efecto psicológico: puesto que la persona coordinadora *y* la representante saben que la otra está presente, su conciencia cambiará. Se observarán más a sí mismos, de manera interna:

- *¿Cómo puedo informar de manera que todas las voces del círculo estén representadas?*
- *¿Es cierto lo que estoy diciendo y es el panorama completo?*

Tan solo la presencia de la otra persona hace una diferencia en la forma en que el otro enlace se autoevalúa y habla.

Puede ser que la gente se responsabilice más de su perspectiva única y reconozca las incertidumbres. Si la gente es consciente de que no tiene acceso a la verdad única y absoluta, está mucho más abierta a escuchar y a considerar el punto de vista de las demás personas. La toma de perspectiva es un aprendizaje enorme en este tipo de entorno.

En las organizaciones con doble enlace, ni el círculo madre ni el subcírculo será visto como un *otro*. Imaginen que un círculo no está de acuerdo con una decisión tomada por un círculo madre: si dos personas que forman parte de "mi" círculo también forman parte del círculo madre, esto aumentará la comprensión en lugar de crear un sentido de separación. Dado que es más difícil descartar a dos voces que a una sola, el doble enlace favorece la comprensión mutua y el sentido de unión.

2.4.3 ¿Es obligatorio el doble enlace?

Históricamente, el doble enlace es uno de los principios definitorios de la sociocracia (junto con los círculos interconectados, las selecciones abiertas y la toma de decisiones por consentimiento). Lo que encontramos en la práctica es que algunos grupos optan por saltarse los enlaces dobles e implementar solo enlaces simples. La gente que implementa sociocracia no siempre ve la necesidad de implementar el doble enlace, o simplemente no tienen el poder humano para llenar todos los roles. Lo que recomendamos es que se esfuercen por lograr un doble enlace, especialmente en los niveles más altos (círculos departamentales, círculo general y círculo de misión). El doble enlace es una *estrategia* para apoyar la equivalencia en una organización. A continuación, se presentan algunas de las consideraciones en torno al tema del doble enlace:

- Si más de una persona sabe lo que está sucediendo en un círculo relacionado (más arriba o más abajo), entonces, esto aumenta la probabilidad de que tengamos acceso a la información de ese círculo incluso si los miembros faltan a las reuniones debido a viajes, etc. El doble enlace ayuda a mantener unida a la organización: si la persona que coordina no está presente, la que representa sabrá lo que está sucediendo en el otro círculo y viceversa.

- En un contexto en el que los miembros participan en dos o más círculos de la misma organización, podríamos transmitir un doble enlace formal, sabiendo que siempre tendremos suficiente información de más de una persona en la sala. El doble enlace es crítico para cualquier círculo que se conecte con el Círculo de Misión o Círculo General. En estos niveles, el hecho de tener un solo vínculo puede dar lugar a un intercambio de información demasiado escaso o distorsionado y a una disminución de la equidad. En los niveles más bajos de la organización, particularmente en organizaciones donde las personas que realizan trabajo voluntario sirven en múltiples círculos, puede haber suficiente flujo de información.
- Como mínimo, tengan una persona representante "de guardia". Si quien coordina no puede asistir a la reunión del siguiente círculo superior, o si hay un tema controvertido, entonces tenemos una persona representante que podrá informar. Sin embargo, parece una buena idea seleccionar a esta persona representante *antes* de que haya un problema, o podría convertirse en una decisión polémica.

2.5 Tipos de círculos

2.5.1 Círculos básicos en una implementación

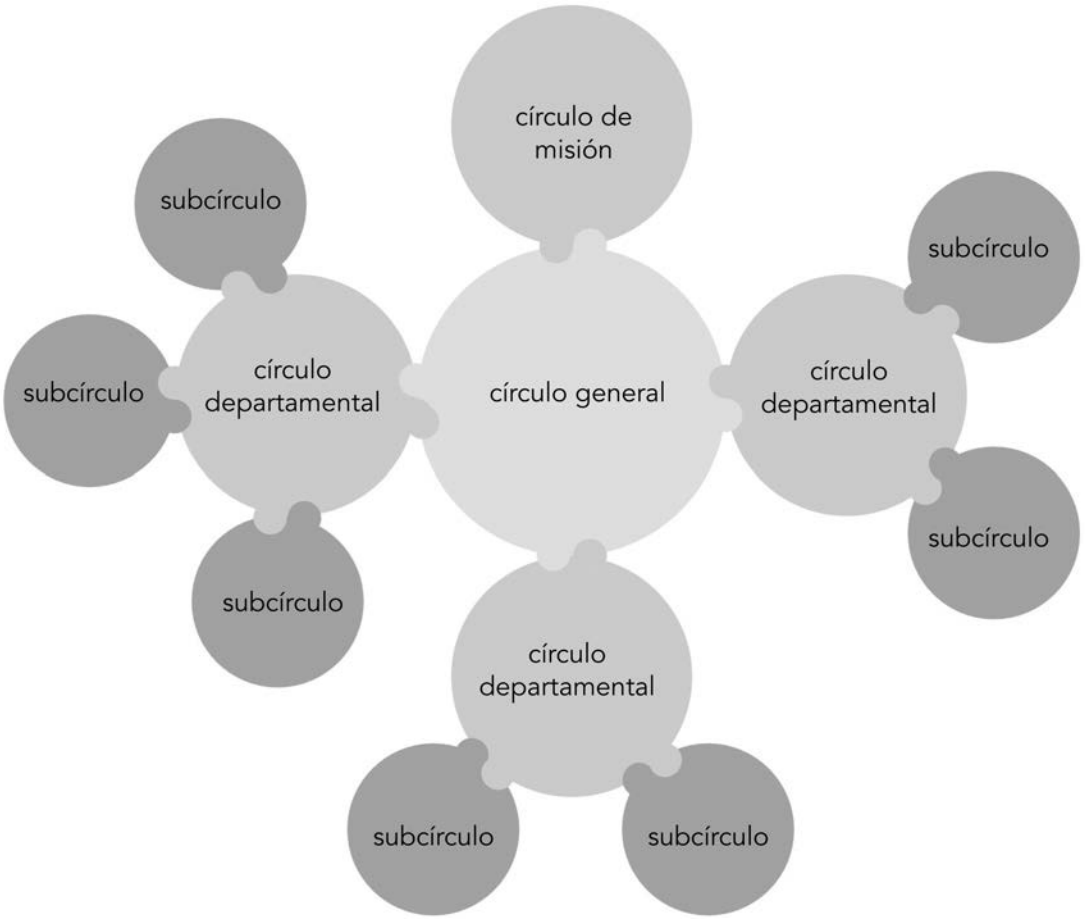
Se puede dirigir una organización sociocrática con un solo círculo. A medida que las tareas necesitan ser más diferenciadas y/o la organización crece, crecemos en una estructura más compleja. Aquí describiremos la configuración genérica. Hay algunos comentarios sobre organizaciones diminutas en la sección 6.6.

Después de haber hablado de círculos y subcírculos, ahora veremos los círculos en el contexto de una organización completa. Llamamos círculos departamentales a los círculos de trabajo, si están vinculados al círculo del medio, el círculo general. Son el equivalente a los departamentos de una organización tradicional. Otros nombres para los círculos de trabajo de más alto nivel son "círculos principales", "círculos de división", o "círculos centrales". Podemos, por supuesto, llamarlos por cualquier otro nombre adecuado.

En el diagrama 45, hay tres círculos departamentales. Cualquier número entre 2 y 5 funcionará, aunque 3 o 4 parece ser el ideal. Cualquier círculo departamental puede tener subcírculos. Diferentes círculos departamentales en la misma organización pueden tener diferentes números de subcírculos. No hay necesidad de simetría. El número de subcírculos está determinado por los círculos departamentales y sus necesidades. No se muestra en el diagrama, pero cualquier subcírculo puede tener subcírculos, bajando a cualquier nivel de diferenciación que sea necesario.

Se puede ver el doble enlace entre cada nivel, siempre hay una persona que coordina como vínculo de arriba hacia abajo y una representante como vínculo de abajo hacia arriba.

Nota al margen: a nivel de subcírculo es más fácil tener más de 5 círculos, *si es que* hay mucho solapamiento entre las personas que desempeñan roles de enlace, de modo que el círculo intermedio no se agrande demasiado. El equilibrio que buscamos es tener un buen flujo de información en todas las direcciones, evitando los grandes círculos.

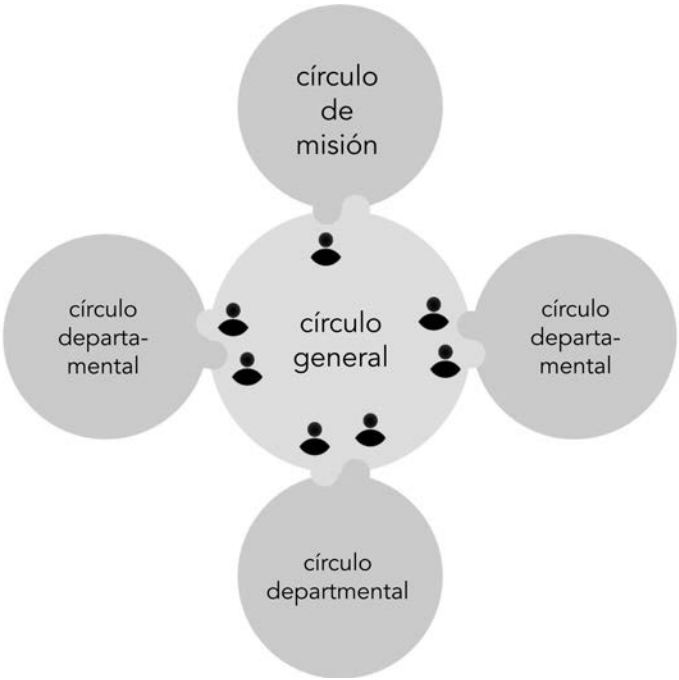


45: Una implementación básica

2.5.2 El Círculo General

El círculo general (CG) conecta a todos los círculos departamentales. Como tal, el CG es propietario de todo el objetivo y dominio de la organización. Tengan en cuenta que, por supuesto, nos esforzamos por "distribuir" tanta autoridad como sea posible a los círculos de trabajo – no nos aferramos a ese poder. El CG tiene tres tareas principales:

- El CG responsabiliza a los círculos departamentales y apoya su funcionamiento
- El CG es también el centro del flujo de información entre los círculos que llevan a cabo el objetivo *"¿En qué están trabajando los círculos?, ¿qué necesita saber el Círculo Departamental 1 sobre el Círculo Departamental 3?, ¿cómo pueden los círculos apoyarse unos a otros?"* Recuerden que el representante informa del círculo departamental *al* círculo general, mientras que la persona coordinadora – además de sus otras tareas de dirigir el círculo – lleva la información *del* CG a sus círculos departamentales.
- El CG establece los objetivos de los círculos y apoya las aclaraciones de los objetivos. En la



46: El Círculo General (CG)

práctica, esto significa que el CG decide quién decide. Si surge un nuevo tema o problema, el CG lo asignará a uno de los círculos departamentales. Cuando un tema concierne a los objetivos/dominios de más de un círculo departamental, puede ser explorado en el CG y pueden tomarse decisiones ahí.

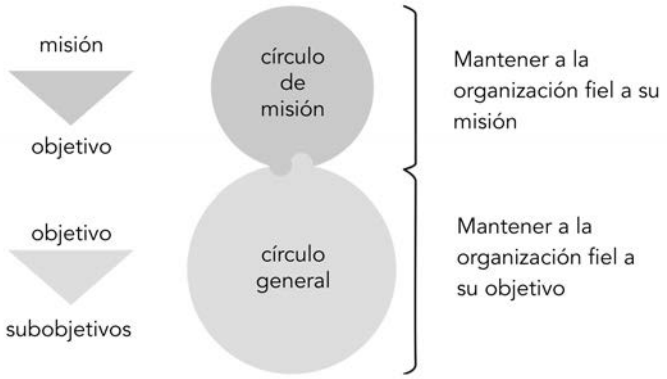
En el diagrama 46, el CG estaría formado por las personas coordinadoras y representantes de los tres círculos departamentales, la coordinación del CG sería seleccionada por el círculo de misión.

2.5.3 El Círculo de Misión

El círculo de misión (CM) es un círculo que se puede comparar con la junta directiva. Un círculo de misión presta atención a la planificación a largo plazo y se asegura de que la organización siga siendo fiel a su misión (y visión) y esté conectada en su contexto organizativo y cultural. Como se muestra en la Fig. 47, el CM da dirección y apoyo general, puede tener responsabilidades legales y financieras y apoya a quien coordina. El CG (círculo general) apoya el trabajo relacionado con los objetivos.

Otros nombres para el Círculo de Misión

Elegimos el nombre “Círculo de Misión” (CM) porque es la mejor descripción de lo que hace este círculo: mantener a la organización fiel a su misión. El nombre tradicional de este círculo es Círculo Superior, un término que a menudo causa polémica. Entendemos la carga cultural que el término



47: Diferencia entre círculo de misión y círculo general

"superior" trae consigo en una cultura jerárquica. Otros nombres que hemos escuchado:

- Círculo de Visión
- Junta Directiva
- Consejo Directivo
- Círculo de planificación estratégica
- Círculo Raíz
- Consejo de Ancianos

El círculo de misión ofrece una de las oportunidades de la organización para la influencia mutua entre el mundo exterior y el interior de la organización. Gracias a los miembros externos del CM y al contacto con la clientela, personas usuarias, consumidoras o miembros de círculos específicos, cualquier organización tendrá influencia mutua con la comunidad en general, como se muestra en la figura 48. No hay un *nosotros/as vs. otros* dentro de una organización sociocrática. Esto también es cierto para la relación entre la comunidad en general y el CM. El CM es el vínculo con y para la comunidad en general. (En relación con este tema, ver más sobre redes en el capítulo 2.7.)

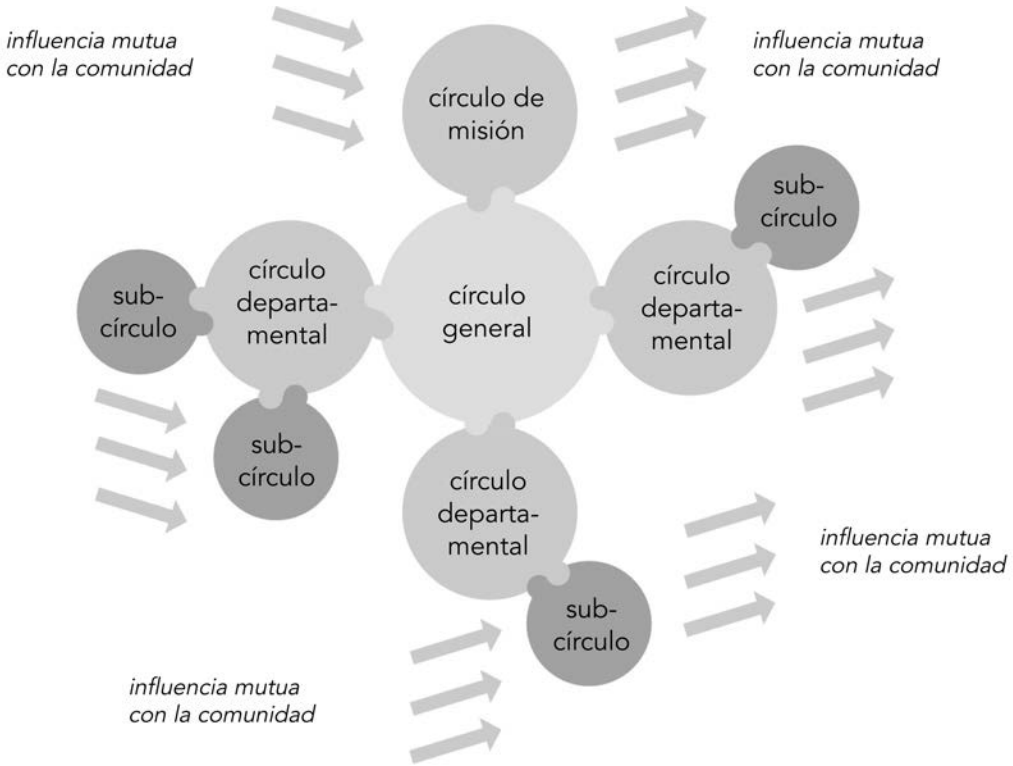
¿Quién está en el Círculo de Misión?

El CM consiste en:

- Coordinadora o Coordinador del Círculo General
- Representante del Círculo General
- (si aplica) Representantes de los círculos de otras partes interesadas
- Personas expertas de dentro y fuera de la organización

Las personas expertas de fuera de la organización pueden ser de áreas como el derecho, las finanzas, la recaudación de fondos, la comunicación, la gobernanza sociocrática, y el contenido u objetivo relacionados. Algunos ejemplos:

- Una empresa puede traer asistencia legal, una persona experta de su industria o una experta en gobernanza.
- Una cooperativa de productores puede tener a alguien de la cooperativa de alimentos local en



48: Influencia mutua entre la organización y el mundo exterior a nivel del Círculo de Misión y a nivel de círculo específico: cualquier organización se beneficia de este tipo de intercambio con el mundo exterior; los sistemas cerrados no son sostenibles

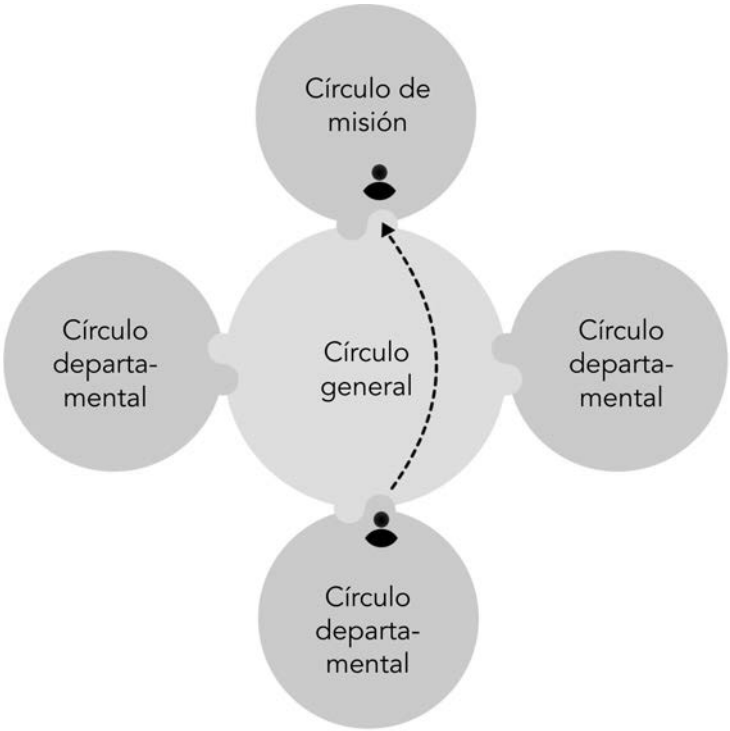
su junta directiva, alguien de un fondo de desarrollo cooperativo, alguien de una cooperativa de trabajo diferente en el área, y lo que tenga sentido en relación con el objetivo.

- Una comunidad intencional puede tener en su junta directiva a alguien de organizaciones sin fines de lucro relacionadas en su área, tal vez, a alguien de una asociación de cooperativas de vivienda o de una comunidad en el área, y a una persona experta en gobernanza o permacultura, o a un capacitador o capacitadora en comunicación no violenta (CNV).

Dependiendo del objetivo y de la implementación específica, el CM también puede incluir representantes de círculos de partes interesadas, círculos con doble enlace al CM y que representan a un grupo de partes interesadas (véase la sección 2.5.3 en página 61).

El vínculo para la coordinación entre el CM y el CG es la persona coordinadora o la Directora Ejecutiva. El enlace de abajo hacia arriba es la representante del CG. Nótese que esta persona, probablemente, será una coordinadora o representante de uno de los círculos departamentales.

Como se muestra en el diagrama 50, una persona que trabaja en el nivel más específico de la organización puede ser seleccionada como representante en el círculo departamental; y, de allí, convertirse en representante en el círculo general; y, de allí, en representante del círculo general en el círculo de misión.



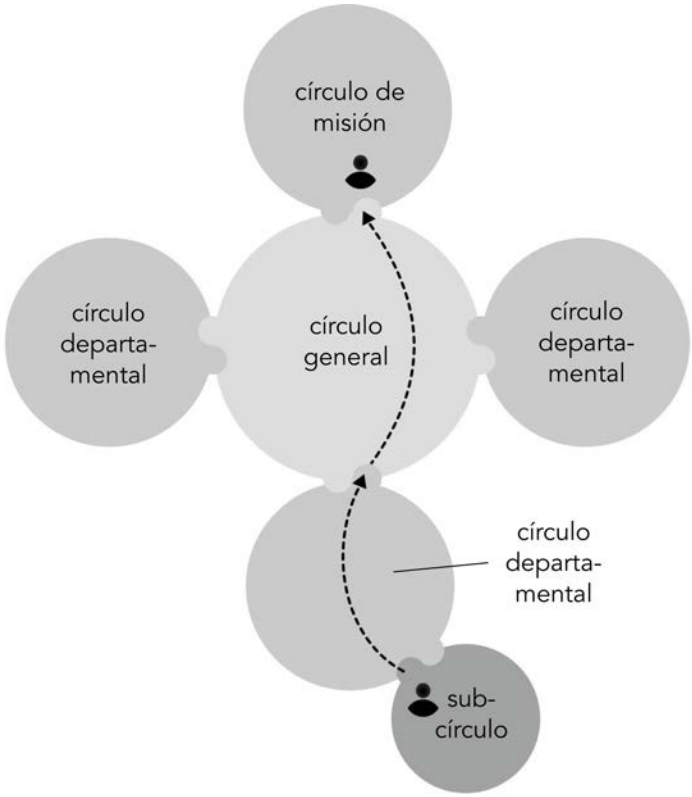
49: La persona que coordina o la representante se convierte en la representante para el círculo de misión

La presencia de las personas representantes de los círculos de trabajo en el CM es algo más que solo "ser escuchadas" a nivel directivo. Con el consentimiento como método de toma de decisiones, los miembros trabajadores no pueden ser ignorados. La sociocracia es más que dar a los miembros trabajadores una voz en la administración. Los y las trabajadoras *son* la administración. Cuando las trabajadoras y trabajadores dirigen la organización, y el método de toma de decisiones es el consentimiento, no es necesario proteger a los trabajadores y trabajadoras, porque son ellas mismas quienes tienen el poder de decisión en primer lugar.

El propio CM seleccionará una persona facilitadora, una secretaria y una coordinadora (contraparte de un presidente de la junta) para gestionar su propio círculo. El CM, habitualemente, no tiene un representante porque no hay un lugar "más arriba" para representar a este círculo dentro de la organización; esto es diferente para las organizaciones de organizaciones. Una organización puede estar conectada a otras en redes y asociaciones. Para más información al respecto, consúltese la sección 2.7.

La diferencia entre los consejos tradicionales y los círculos de misión

A continuación, se presentan algunas diferencias importantes entre una junta directiva tradicional y un círculo de misión. Tengan en cuenta que lo que es un "consejo tradicional" depende en gran medida, de su contexto.



50: Un trabajador o trabajadora puede llegar a ser representante a través de todos los niveles de la organización.

- Como cualquier otro círculo sociocrático, un CM opera por consentimiento. En sociocracia no hay faccionalismo, ni votaciones, ni mayoría, ni supermayoría. Una objeción de cualquiera de los integrantes del círculo de misión requeriría que se abordara la objeción y se encontrara una solución en conjunto.
- El doble enlace. Hay un flujo de información en ambas direcciones. Dos miembros del personal, la persona que coordina y la representante del círculo general, son miembros de la reunión con derechos de consentimiento.
- Los miembros del CM *pueden* ser "miembros trabajadores" si *también* son miembros de círculos de trabajo.

Especialmente, si venimos de un ámbito en el que es común tener organizaciones dirigidas por juntas, hay una diferencia notable en sociocracia. La separación entre el nivel operativo (círculo general y los círculos bajo el círculo general) y el nivel de mantenimiento de la misión (círculo de misión) crea una clara distinción entre las actividades cotidianas y los objetivos a más largo plazo. Ambos son esenciales para dirigir una organización exitosa, pero tienen diferentes perspectivas sobre lo que está sucediendo y, por lo tanto, es mejor mantenerlos separados.

¿Necesitamos un Círculo de Misión?

La respuesta corta es: sí. La respuesta larga es: podríamos empezar solo con círculos de trabajo y un círculo general, pero con el tiempo, habrá cuestiones de las que ya no nos de tiempo de tratar. Una organización se atasca fácilmente en asuntos urgentes. No queremos ceder a la "tiranía de lo urgente sobre lo importante". Siempre habrá algo urgente que tratar – pero si no nos tomamos el tiempo para reflexionar y fijar una dirección, a la larga saldremos perdiendo. La organización no solo necesita orientación, sino también ajuste y dirección porque el mundo exterior cambia continuamente. Es falso pensar que economizamos tiempo cuando omitimos dedicarnos a la dirección concienzuda.

Si un grupo tiene miedo de que tener un CM le exija demasiado a la organización en un momento dado, consulten la sección 6.4.3 en la página 249 para soluciones parciales o temporales.

> Comenzamos sin un círculo de misión y tuvimos una situación en la que no toda la gente en la organización tenía una idea clara de cuáles eran nuestra misión y nuestros objetivos. Fue difícil compaginar. Tener un círculo de misión nos ayudó a enfocarnos y convirtió lo implícito en explícito.
>
> *(Leif Hanack. Europace, Berlin/Alemania)*

Representación de partes interesadas en el Círculo de Misión

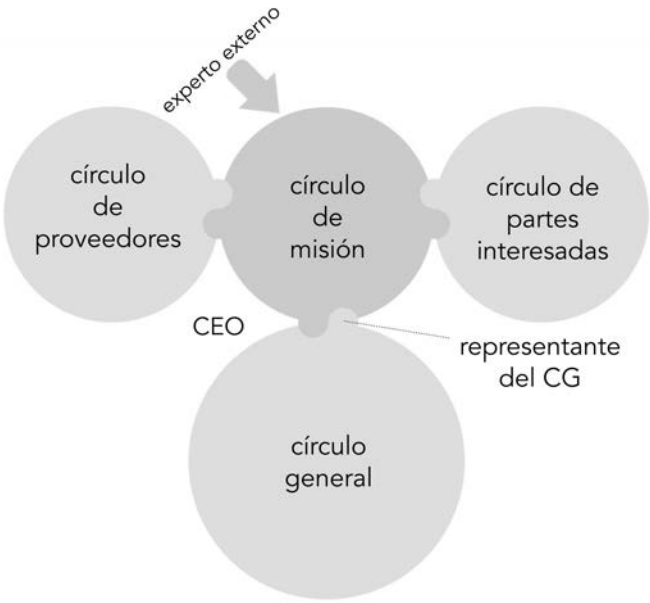
Un CM sociocrático suele tener miembros de fuera de la organización. Esos miembros externos pueden ser personas simpatizantes, expertos/as, o pueden representar a todo un grupo de partes interesadas.

Preguntas importantes:

- ¿A quién queremos involucrar en el círculo de misión?
- ¿De quién será valiosa la aportación?
- ¿A quién le gustaría saber qué está pasando dentro de la organización?
- ¿Quién necesita ser escuchado/a y considerado/a aunque no sea parte directa de la organización?

Podrían ser los miembros en general o las personas contribuyentes. O miembros-propietarios, financiadores o inversionistas. Algunos grupos son reacios a que haya "externos" en el Círculo de Misión: *"¡Pero no queremos que gente externa controle nuestra organización!"* Sobre este punto, recuerden que la toma de decisiones en el círculo de misión ocurre por consentimiento. Se considerará la idea de los miembros externos, ya sean inversionistas, financiadores o cualquier otra persona, pero no podrán votar en contra de los demás miembros del círculo de misión. Por lo tanto, las organizaciones sociocráticas no pueden ser objeto de adquisiciones o ser trasladadas involuntariamente a otro lugar en el que los costes laborales sean más baratos, etc.

El gráfico 51 muestra cómo puede ser una empresa sociocrática con fines de lucro. Tengan en cuenta que estos son ejemplos – un círculo de proveedores tiene sentido en algunos contextos y no



51: Un ejemplo del círculo de misión de una organización con fines de lucro

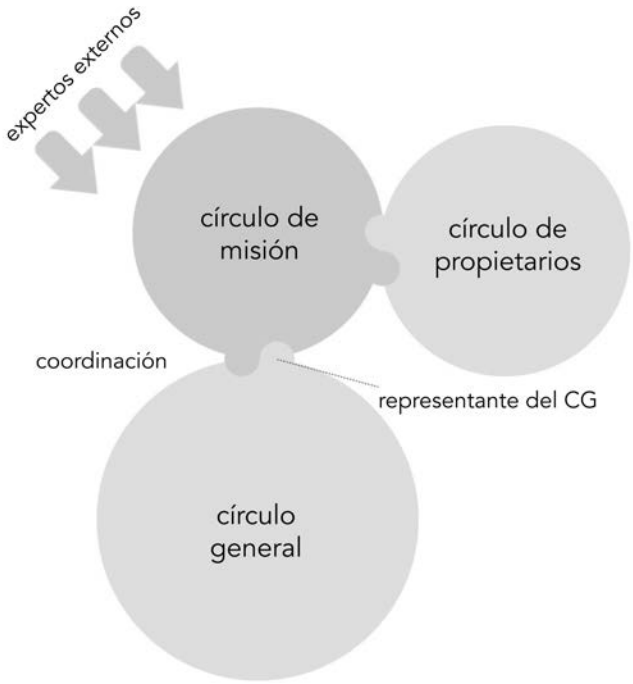
en otros. La organización real depende de qué configuración funciona bien en el círculo de misión.

El diagrama 52 muestra parte de la estructura de una cooperativa de trabajo. Hay dos aspectos a tener en cuenta aquí. En primer lugar, esta cooperativa tiene a todos los miembros trabajadores representados en los círculos laborales, incluyendo a los no propietarios, como los trabajadores y trabajadoras temporales y los miembros provisionales. Para dar voz a los intereses de planificación a largo plazo de los miembros-propietarios, estos forman un círculo de propietarios que tiene dos personas representantes en el CM.

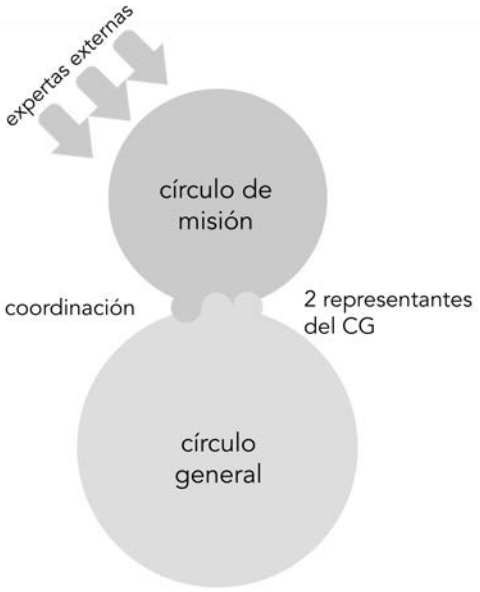
También tienen gente de fuera de la cooperativa en su círculo de misión, por ejemplo una persona de una consultoría en cooperativismo, o miembros de otras empresas que están relacionadas con su campo, como proveedores.

En la Fig. 53a se muestra un ejemplo de comunidad intencional. Se muestran tres expertos externos. Por ejemplo, un miembro del gobierno municipal podría estar en el círculo de misión de la comunidad. Alguien de una comunidad intencional diferente, un agricultor local, una experta en diseño de permacultura, alguien con experiencia en el cuidado de ancianos/as, o en habilidades de comunicación, o en resolución de conflictos.

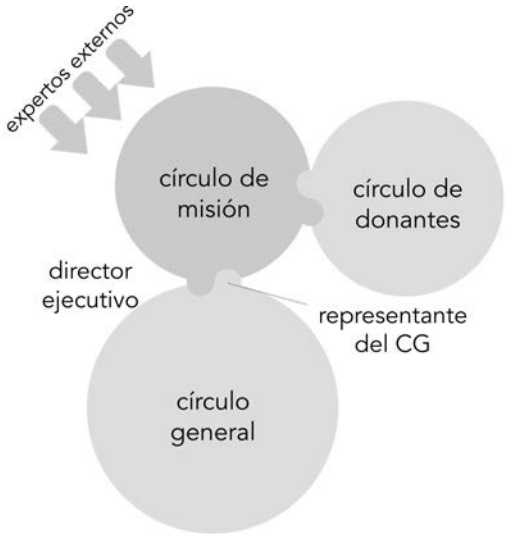
Para completar (aunque no haya mucha diferencia), exploremos una estructura sin fines de lucro como se ilustra en la Fig. 53b. Dependiendo de la naturaleza de la organización sin fines de lucro, podría haber un conjunto coherente de donantes (suficientemente coherente para seleccionar a una persona representante entre ellas). Pueden tener un experto/a del gobierno local, o de la administración escolar, o de otra organización con un objetivo similar. Una organización sin fines de lucro puede tener una base de miembros que se reúne ocasionalmente. Los miembros pueden seleccionar a una persona representante para que sirva en el círculo de misión y represente los intereses de los miembros.



52: Una muestra de la estructura de una cooperativa de trabajo



(a) Expertas externas en el CM de una comunidad intencional



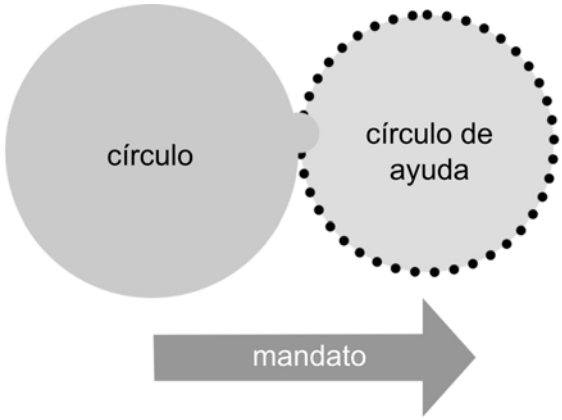
(b) Un ejemplo de círculo de misión de una organización sin fines de lucro

Hay muchas maneras de vincular a las partes interesadas. Las ideas básicas son:

- para conectarse dentro de su campo
- buscar asesoramiento externo para su organización
- implementar la representación de grupos enteros de partes interesadas, si eso tiene sentido

Recuerden:

- En la toma de decisiones por consentimiento – a diferencia del voto por mayoría – el número no es un factor. No necesitamos que un grupo supere en número a otro. Todos tendrán que colaborar.
- Es mejor mantener los números manejables. En un grupo grande, las personas tendrán dificultades para escucharse y ser productivas como grupo. Siempre podemos hacer acuerdos en torno a la rotación de los grupos de interés a lo largo del tiempo, si eso ayuda, o pedirle a un grupo de interés que nos visite e informe.
- Normalmente, quien coordina el círculo general (director ejecutivo, CEO u otros títulos) representará al círculo de misión en el círculo de las partes interesadas, para completar el doble enlace, de la manera habitual. Esta es otra manera de asegurar el flujo de información. Si así lo decidimos, y si valoramos la distribución del liderazgo, podemos seleccionar a otro miembro del círculo de misión (no a la persona que coordina el círculo general) para que se vincule a un círculo de partes interesadas. ¡Lo que sea que funcione y se decida, dentro del espíritu de los principios!
- El miembro del CM que sirve en el círculo de partes interesadas es quien coordina ese círculo y tiene derechos de consentimiento sobre quién será representante de ese círculo en el CM.
- Elegimos el número de representantes de cada grupo (círculo de partes interesadas o CG) según se desee.
- Si un grupo se pone ansioso ante la idea de tener a todas esas personas de afuera en el “consejo”, entonces, simplemente pueden tener más de un representante del CG en el círculo de misión (ver Fig. 53a).



54: Formar un círculo de ayuda

2.5.4 Círculos de Ayuda

Los círculos de ayuda son "círculos ad hoc" que solo existen temporalmente para un propósito específico, para lograr un objetivo específico, dentro de un período de tiempo limitado. Por lo general, los círculos de ayuda tienen un dominio delimitado de toma de decisiones. El objetivo típico de un círculo de ayuda es investigar, reunir retroalimentación, discutir, sintetizar y regresar al círculo madre con una recomendación o propuesta.

Cómo formar un círculo de ayuda

El círculo madre puede seleccionar a los miembros del círculo de ayuda o seleccionar a una persona que coordine, y pedirle que seleccione a los miembros. Todos los círculos deben tener un objetivo y un liderazgo claros. Los miembros del círculo de ayuda pueden ser del interior del círculo madre o del exterior. Puede tener dos o más miembros. Un círculo de ayuda puede existir solo para una reunión o por mucho más tiempo, dependiendo de las necesidades del círculo madre.

Los círculos de ayuda también pueden utilizarse para formar equipos transversales, por ejemplo, para determinar una mejor alineación entre dos círculos (no relacionados) o, incluso, entre dos organizaciones.

¿Por qué formar un círculo de ayuda?

Formen un círculo de ayuda siempre que sea más eficiente que unas cuantas personas se ocupen de una pregunta o una tarea, en lugar de todas las personas del círculo. Ejemplos:

- El círculo necesita más información sobre un tema. Un círculo de ayuda puede reunir más información y hacer una recomendación.
- Una pieza escrita requiere una reescritura. Reúnan ideas y dejen que un círculo de ayuda resuelva los detalles.
- Surge una discusión entre un subgrupo del círculo y el grupo tiene un claro sentido de que su discusión no requiere la presencia de todos los miembros.

Ejemplo: Un objetivo poco claro para un círculo de ayuda

Una organización hace un retiro anual con alrededor de 80 miembros. La planificación de este retiro está dentro del dominio de un círculo llamado *Vida Comunitaria*. En una ocasión, el Círculo de Vida Comunitaria creó el Círculo de Retiro, con miembros voluntarios de fuera del Círculo de Vida Comunitaria.

Cómo se desenvolvió: el Círculo de Retiro se lanzó como locomotora, cambió las ideas originales y acabó planificando casi todo el retiro antes de que el Círculo de Vida Comunitaria tuviera siquiera una reunión posterior. ¿Resultado? Tensión, confusión y mensajes mixtos sobre las prioridades de la comunidad. Parecía que el círculo de ayuda había sobrepasado sus límites. ¿El círculo de Retiro era un círculo de ayuda encargado solo de reunir más información? ¿O habían recibido la autoridad para planificar el retiro?

¿Cuánto tiempo y fricción se hubiera ahorrado si el círculo de ayuda hubiera tenido un objetivo claro especificando el resultado esperado de su trabajo?

55: Es crucial tener claro el mandato dado a un círculo de ayuda.

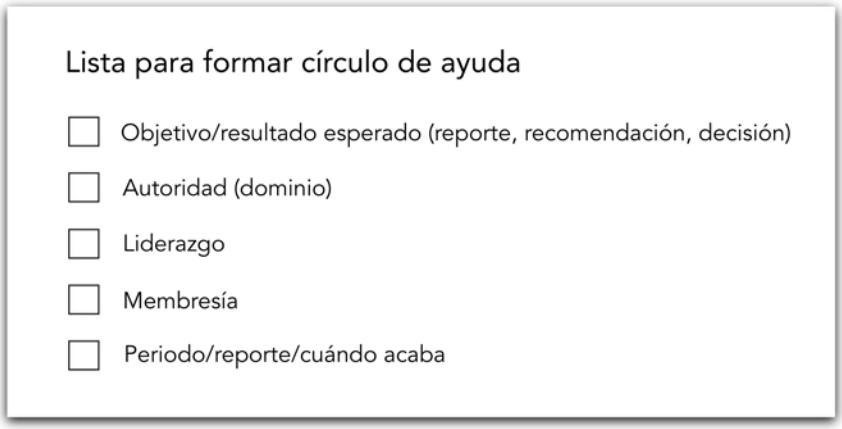
La idea de una estructura fractal de círculos es reducir el número de elementos a los que tenemos que prestar atención en un círculo dividiendo las tareas en subcírculos. La versión temporal de eso es el círculo de ayuda.

Formar círculos de ayuda – errores comunes

Las tres trampas más comunes son:

- Un círculo de ayuda sin una coordinación. Podemos nominar a una persona para desempeñar ese rol (o a todas las personas que queremos que sean los miembros del círculo de ayuda), como parte de la propuesta para crear el círculo de ayuda, o hacer un proceso de selección después de consentir su creación.
- Un círculo de ayuda sin claridad sobre su objetivo (por ejemplo, sin una descripción clara del resultado o producto deseado).
- Círculos de ayuda sin un enlace con el círculo madre; si quien coordina el círculo de ayuda no es miembro del círculo madre, debe haber un plan para facilitar el flujo de información entre ambos círculos.

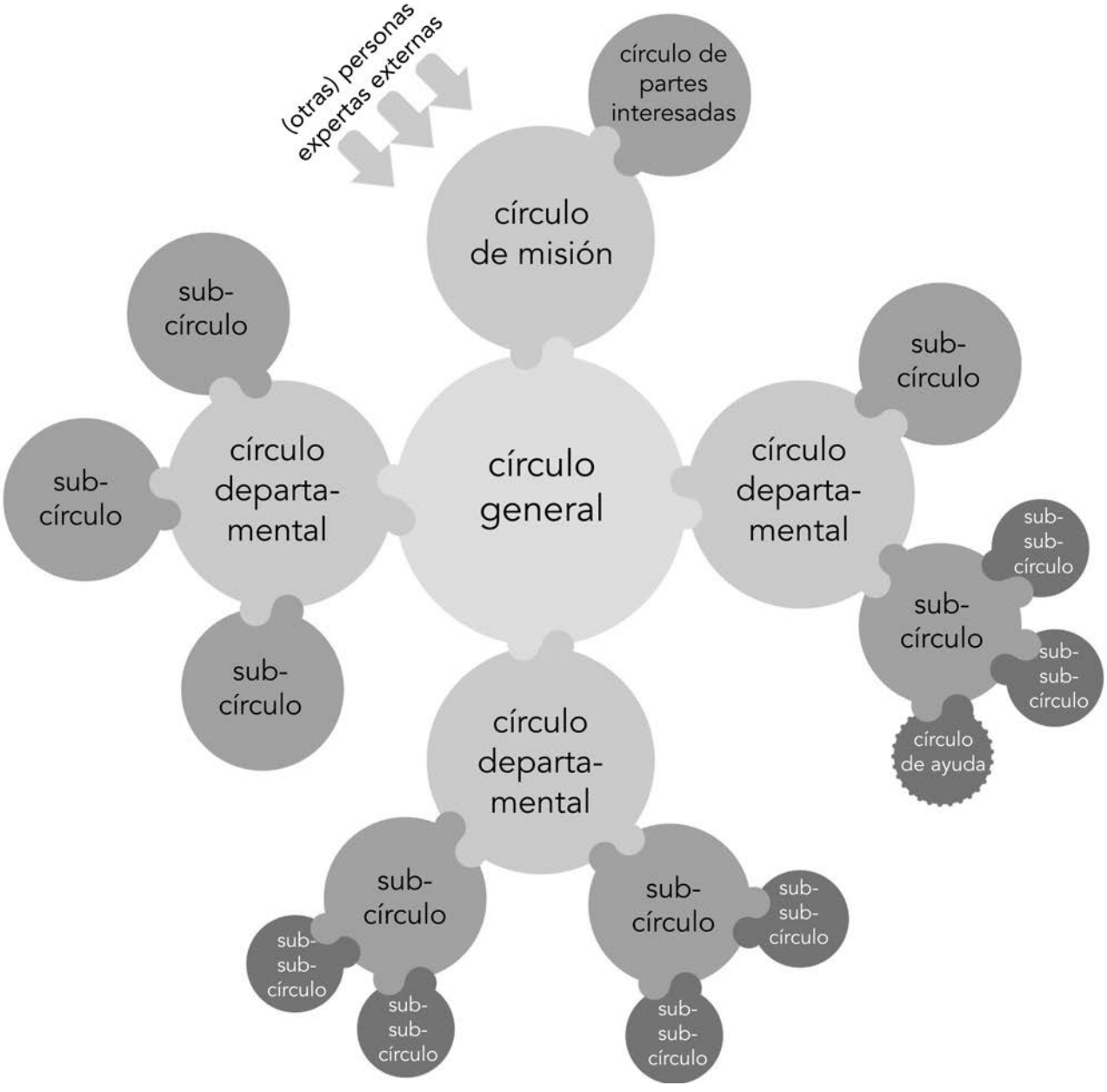
El ejemplo 55 cuenta una historia de una de nuestras organizaciones. Al establecer un círculo de ayuda, usen la lista de verificación de la sección 56. Si todas las casillas están marcadas, solo toma un minuto. Si no, ¡nos alegraremos de haberlo notado!



56: Lista para formar un círculo de ayuda

2.5.5 Una estructura completa

Para su referencia, la Figura 57 es un ejemplo completo de estructura organizacional en forma genérica. Tengan en cuenta que no todos los círculos tienen que estar presentes en cada implementación y es intencionalmente un poco asimétrico para mostrar la naturaleza orgánica de las estructuras de círculos. Noten que también tiene un círculo de ayuda, así que uno puede ver todos los tipos de círculos en una estructura de un vistazo. Véase la sección 6.4.2 para un proceso paso a paso sobre cómo abordar el diseño de una estructura organizacional.



57: Una estructura completa

2.6 Transiciones y variaciones

La estructura de una organización está diseñada para ayudar a llevar a cabo los objetivos de la organización. No hay una estructura organizacional grabada en piedra. La estructura tiene que adaptarse a las personas/misión/necesidades de la organización, no viceversa.

2.6.1 Crecimiento

¿Cómo sabemos cuándo es el momento de hacer crecer nuestra estructura organizativa? A continuación se presentan algunas señales típicas, incluyendo algunas soluciones sugeridas.

- Síntoma: El círculo está desbordado de detalles. Posibles soluciones:
  - Reasignar responsabilidades entre los roles operativos existentes.
  - Definir uno o más roles operativos nuevos (véase el apartado 2.3.2) para asumir algunas de las responsabilidades del círculo.
  - Formar círculos de ayuda para revisar los objetivos y el dominio del círculo y traer de vuelta una recomendación para crear uno o más subcírculos.
- Síntoma: Muchos puntos de la agenda afectan solo a una parte de los miembros del círculo. La expectativa es que la mayoría de los puntos de la agenda sean relevantes para todos los miembros del círculo. Posible solución:
  - Separar las tareas y/o la autoridad en roles operativos, círculos de ayuda, o subcírculos, de manera que la mayoría de los puntos de la agenda sean relevantes para todos los miembros del círculo.
- Síntoma: Varios miembros del círculo dicen que es difícil escucharse entre todos. Posible solución:
  - Formar un subcírculo, especialmente si el círculo es responsable de la elaboración de varios acuerdos y tiene más de 7 miembros.

Para formar un subcírculo, definan su objetivo/dominio y seleccionen una persona coordinadora. Vean la lista en el cuadro 59 para formar un subcírculo.

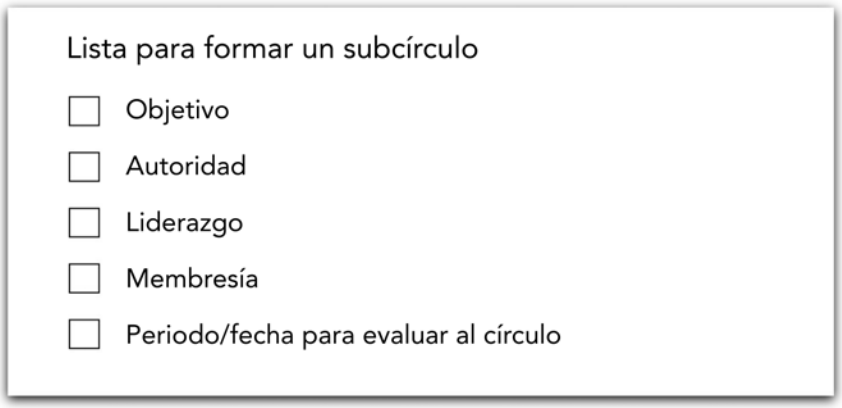
- Si un subcírculo tiene una persona que convoca pero no una que coordine, el subcírculo puede seleccionar a la persona coordinadora de su círculo en su primera reunión. El nuevo subcírculo necesita entonces revisar y confirmar la aceptación de su objetivo y dominio.
- Si se forma un subcírculo y quien coordina ese subcírculo no puede asistir a las reuniones del círculo madre, busquen la manera de reunir la información, ya sea a través de una persona representante, o asignando un enlace que se comunique con ese subcírculo.
- Insistan en que el subcírculo tenga una estructura interna completa con una persona facilitadora, una representante, una secretaria y un calendario de reuniones. Eso ayuda a mantener el círculo en buen camino. Ninguna de estas funciones se puede omitir sin buenas razones. Por ejemplo, los subcírculos, a menudo, se ven tentados a “mantener las cosas informales”. Sin embargo, los roles de facilitación, secretaría, coordinación y representación no se implementan en aras de la formalidad, sino para la rendición de cuentas, la plena transparencia, el

ahorro de tiempo y el mantenimiento de buenos registros. (Ver cuadro en 58.)

- La planificación del crecimiento a futuro está bien. Sin embargo, no queremos crear círculos que no podamos apoyar en el momento presente. El pensamiento soñador puede ser informativo, pero actuar sobre éste puede presentarle retos a los grupos.

> Nosotros también tratamos de mantener las cosas informales. Sin roles ni funciones explícitos, sin periodos ni términos. Aprendimos por las malas que esto no nos ahorra nada. Peor aún, inhibió el aprendizaje y el sentimiento de seguridad en nuestra organización sociocrática.
>
> *(Leif Hanack. Europace, Berlin/Alemania)*

58: Lo que dicen las personas que implementan



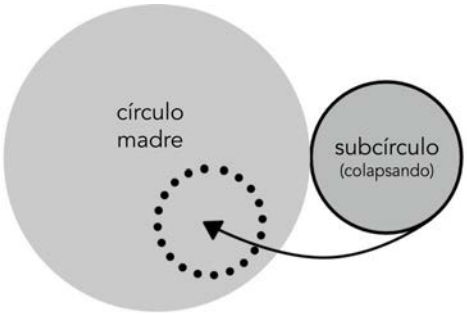
59: Lista para formar un subcírculo

2.6.2 Decrecimiento

¿Cómo sabríamos que necesitamos disolver un círculo?

- Puede haber dificultades para poblar los círculos.
- Los miembros no parecen tener el ímpetu que se necesita para hacer funcionar el círculo de manera sostenible.
- La organización no puede asumir la inversión de pagarle al personal de ese círculo.

Cada círculo madre es siempre responsable del bienestar de sus subcírculos. ¿Están los subcírculos haciendo su trabajo?, ¿son necesarias la elaboración/revisión de acuerdos?, ¿están trabajando bien juntos los miembros del subcírculo? No queremos que un círculo se desmorone sin darse cuenta. Si un subcírculo decide plegarse, el dominio y el objetivo vuelven automáticamente al círculo principal, como se muestra en el diagrama 60. Está bien si un círculo solo se reúne de vez en cuando,



60: Convertir un círculo en un rol operativo: el objetivo y el dominio se reabsorben en el círculo madre.

siempre y cuando, esto funcione bien para los miembros del círculo que guían su trabajo. Por ejemplo, un círculo que prepara los eventos semestrales de recaudación de fondos para una escuela puede reunirse con más frecuencia a medida que se acerca el evento, solo una vez después del evento, y luego pausar por un tiempo.

¿Qué podemos hacer si necesitamos cerrar uno o más círculos? Es fácil hacerlo si dejamos el trabajo al mismo tiempo. Por ejemplo, su empresa decide abandonar la línea de trajes de baño y solo vender gafas. Ahora ya no necesitamos el círculo del trajes de baño.

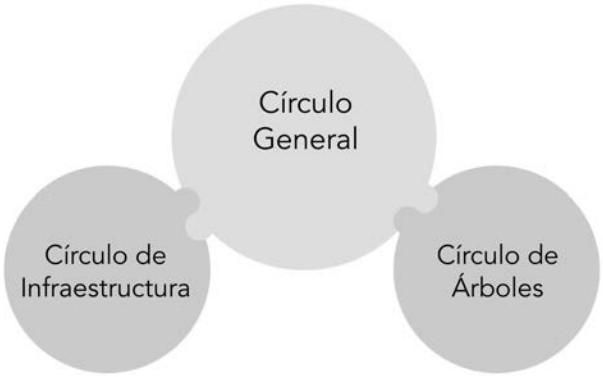
Pero, ¿y si todavía hay trabajo por hacer, pero es demasiado difícil mantener el círculo en marcha? Podemos convertir las tareas en un rol operativo dentro del círculo más amplio. Pongan fin a cualquier círculo "zombi" (círculos que deberían ser terminados porque no se están reuniendo/trabajando pero que todavía se mantienen vivos en teoría).

2.6.3 Traspasos y transferencias

¿Cuál es la relación entre los círculos hermanos? No debería haber ningún traslape entre sus dominios. Pero podríamos querer fortalecer la conexión entre los círculos hermanos, cuando los dominios parecen ser interdependientes. Veamos un ejemplo.

Digamos que tenemos dos círculos en un contexto de pastoreo terrestre. Un círculo se ocupa de los senderos, las carreteras y la infraestructura - Círculo de Infraestructura para abreviar. Otro círculo se ocupa de los árboles y arbustos, el Círculo de Árboles. Parece que los dominios están muy bien definidos. Todo lo que tiene que ver con caminos se trata en el Círculo de Infraestructura, por ejemplo, reparaciones o limpieza y despeje de caminos. El dominio del Círculo de Árboles también está muy bien definido porque conocemos el pedazo de tierra y tenemos un claro sentido de lo que es un árbol. Si un árbol está dañado, el Círculo de Árboles lo tratará.

Ahora, ¿qué pasa si hay una tormenta y una rama se rompe del árbol y cae en el camino?, ¿quién limpia? No hay bien y mal aquí, pero lo que necesitamos es claridad entre los dominios: alguien tendrá que estar a cargo, hacer acuerdos sobre cómo se realiza la limpieza y cuál es el presupuesto para la maquinaria adicional que pueda ser necesaria, etc. Este grupo puede decidir que la rama está en el dominio del Círculo de Árboles mientras sea parte del árbol. Una vez que la rama ya no esté unida al árbol y bloquee el camino, cae en el Círculo de Infraestructura. Este sería el responsable de la limpieza, porque está en su dominio mantener los caminos utilizables. Hasta



61: Los círculos con dominios (supuestamente) bien definidos, sin traslape

ahora, este ejemplo está bien, bajo los parámetros que mencionamos sobre los dominios claramente definidos en el apartado 2.2.2.

Si este es un terreno grande y las ramas de los árboles caen a menudo, ¿no deberían ambos círculos estar involucrados en los acuerdos en torno a esto?, ¿no deberían estar *conectados* en diagonal para que el Círculo de Infraestructura esté bien informado de los árboles que ya están débiles y que podrían caer pronto? Hay buenas razones para crear una conexión entre los círculos para compartir información, pero no para compartir la toma de decisiones.

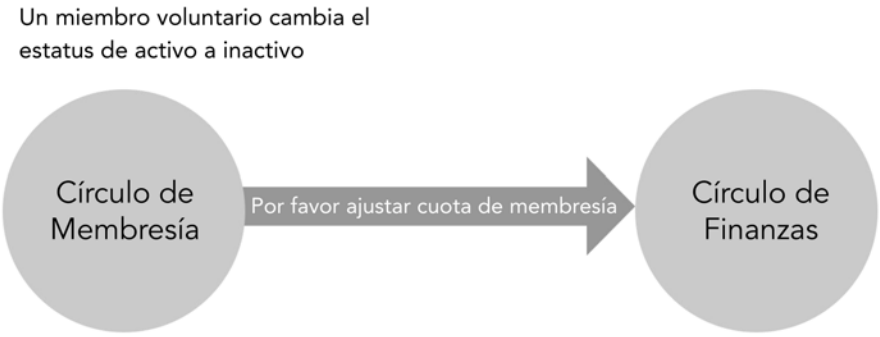
Traspasos

Mientras que los dominios definen el área de responsabilidad, los traspasos describen cómo fluye la información (o bienes, o servicios) de un círculo a otro. Los dominios tienen que ver con la autoridad para tomar decisiones, mientras que los traspasos tienen que ver con el flujo de trabajo.

> Un ejemplo de traspaso sería la transición de un miembro de activo a inactivo. La diferencia en la condición de miembro puede venir con un cambio en la cuota de membresía (miembros inactivos que pagan una cantidad diferente a la de los miembros activos). El cambio de estatus tendría que tener un claro traspaso del círculo que maneja la membresía al círculo que maneja las finanzas para que las nuevas cuotas de membresía puedan ser rastreadas correctamente.

Otro ejemplo relacionado con la membresía de un contexto escolar podría ser la transición de un futuro alumno a un miembro real.

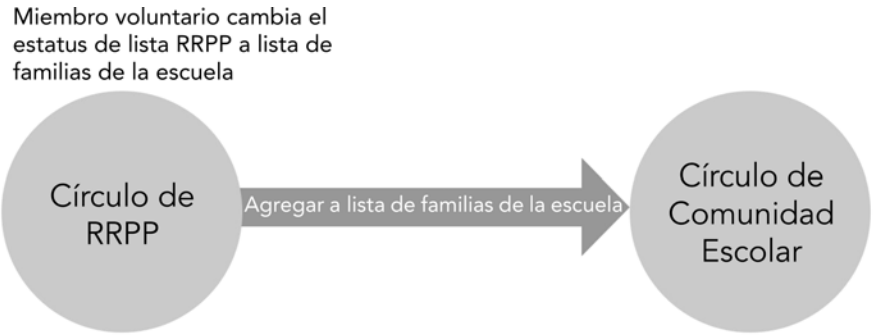
> Imaginemos que una escuela tiene un círculo de Relaciones Públicas (RRPP) que hace relaciones públicas y administra una lista de correo de personas que están considerando enviar a su hijo o hija a esa escuela. La escuela también tiene una lista de correo interno de noticias para los padres y madres de la escuela. No queremos que los potenciales padres y madres sigan recibiendo correos electrónicos irrelevantes y no queremos que los padres y madres de la escuela sean molestados por correos electrónicos promocionales. Esto significa que, cuando un potencial padre o madre se convierte en un padre o madre



62: Traspaso entre dos círculos I

de la escuela, alguien tiene que quitar su nombre de una lista y agregarlo a la otra. La lista de correo para las posibles familias de la escuela podría estar en el dominio del círculo de relaciones públicas y tendrían que quitar el nombre y hacer saber a los administradores de la lista interna de la escuela que una familia se ha unido a la comunidad escolar.

Esto es lo que llamamos un traspaso. Un traspaso es diferente de una brecha entre dominios de círculo porque siempre está claro quién puede *decidir* qué.



63: Traspaso entre dos círculos II

Los traspasos se pueden definir entre círculos cualquiera, sin importar dónde se encuentren dos círculos en la estructura organizacional. Si es necesario, se puede formar un círculo de ayuda con miembros de ambos círculos para desarrollar acuerdos y procedimientos, para que los traspasos sean aprobados por ambos círculos, o por su círculo madre.

Transferencias

Es fácil confundir los traspasos con las transferencias. ¿Qué es una transferencia? Una transferencia es cuando la autoridad se transfiere a un círculo diferente, de forma temporal o permanente.

Por ejemplo, digamos que las ramas caídas están en el dominio del Círculo de Infraestructura. Cae una gran tormenta y hay muchos daños a la propiedad. El Círculo de Infraestructura podría

querer entregar la autoridad para todas las ramas rotas y árboles caídos en los senderos al Círculo de Árboles. Ahora, de manera temporal, el Círculo de Árboles consiente en ocuparse de la limpieza, mientras que el de Infraestructura está ocupado haciendo otras cosas. Están ayudando, pero tienen toda la autoridad para hacerlo. Obviamente, esto requiere confianza y buena coordinación. Si la transferencia es permanente, se manifestará en un cambio de dominios. En tal caso, la definición de los objetivos se cambiaría para que todos los árboles y ramas caídos estén ahora en el dominio de Círculo de Árboles.

traspaso	transferencia
transfiere información o bienes	transfiere autoridad

64: Traspaso vs. transferencia

No hay enlaces horizontales

El término "enlace", generalmente, se refiere a la vinculación a través de miembros que son miembros de pleno derecho, con derechos de consentimiento en ambos círculos. Este no es el caso en un traspaso. No hay ningún miembro del Círculo de Infraestructura que sea seleccionado para estar en el Círculo de Árboles. El "enlace" diagonal es innecesario, ya que podemos utilizar traspasos. Los enlaces diagonales también diluyen las ventajas de las estructuras de los círculos sociocráticos y crean una confusión innecesaria. Una de las ventajas de los círculos pequeños y vinculados es que todo el mundo es parte del círculo que coincide con el dominio y la especificidad de su trabajo. Si nos vinculamos diagonalmente (miembros completos de los círculos hermanos), podríamos terminar con una situación en la que ese enlace no considere relevante la reunión completa del círculo hermano, porque su trabajo no está en el dominio de ese círculo – solamente están allí para escuchar en caso de que "su" tema surja. Ese no es un uso eficiente del tiempo. Nada nos impide invitar a la persona representante o coordinadora de otro círculo a *visitar* un círculo, si es necesario y, de esa manera, podemos asegurarnos de que podamos mantener las cosas relevantes para ese visitante (por ejemplo, colocando primero "su" punto de la agenda para que puedan irse después). Un visitante no tiene derechos de consentimiento en el círculo que visita. Si tenemos un visitante del mismo círculo a menudo, porque su presencia es importante para muchos de los temas de la agenda del círculo, es posible que los dominios necesiten algún refinamiento. Otra opción es configurar un círculo de ayuda que apoye la interacción entre dos círculos no relacionados.

Podemos tener un poco de polinización diagonal ocasional y puede haber personas que son miembros de más de un círculo. Tienen derechos de consentimiento en cada uno de sus círculos, lo que significa que nada impide la doble membresía. Eso es diferente a un enlace formal. Para el flujo de información, tener unos pocos polinizadores puede ser una buena idea y, a menudo, será el caso en contextos donde algunas personas tienen roles en múltiples círculos.

2.7 Otros grupos que se reúnen

2.7.1 Encuentros, grupos de interés y comunidades de práctica

Puede ser útil, dentro de las organizaciones, tener encuentros que sirvan para desarrollar habilidades y compartir información. Pueden reunirse una sola vez o pueden ser grupos permanentes. Llamamos a cualquier grupo de personas dentro de una organización que comparten un interés (independientemente de su círculo de trabajo): un grupo de interés[2] o comunidad de práctica. Las personas participantes de un grupo de interés pueden proceder de varios departamentos o de grupos de interés externos. Pueden ser formales, como un comité que está cabildeando o creando conciencia dentro de la organización; o pueden ser informales, como una reunión anual de todos los papás solteros entre los padres y madres de una escuela. También pueden ser más como comunidades de práctica – un grupo de personas con roles similares que se reúnen regularmente. Lo que todas las reuniones tienen en común es que no tienen un dominio. La confusión puede surgir de la falta de claridad sobre la diferencia entre los círculos y las reuniones/comunidades de práctica. El gráfico 65 muestra la diferencia entre un grupo de interés y un círculo formal.

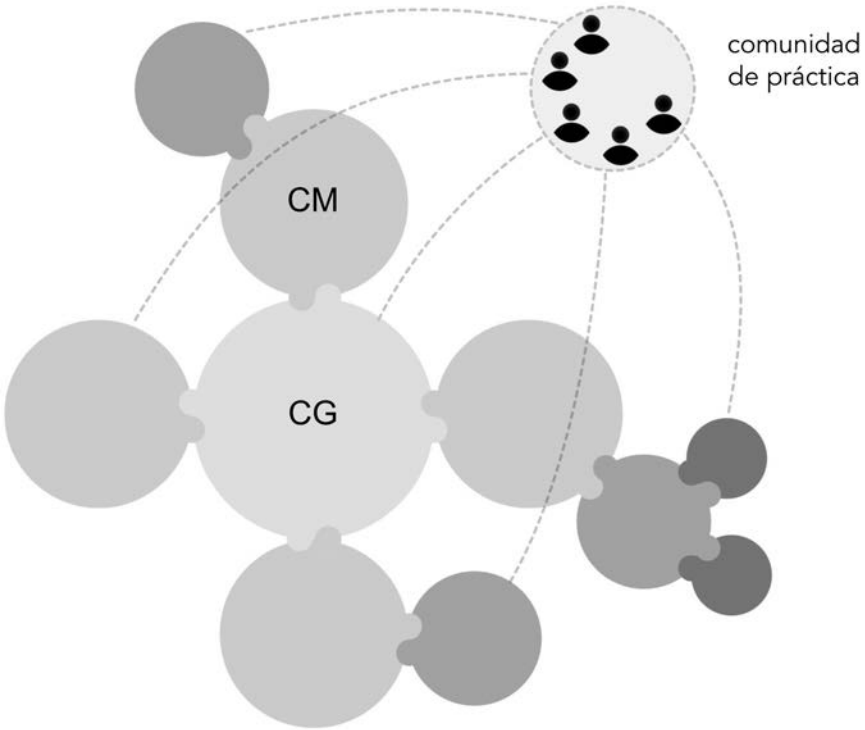
Un encuentro o grupo de interés/comunidad de práctica no puede tomar decisiones que impacten en los acuerdos de la organización; por supuesto, pueden proporcionar información y elaborar propuestas para entregarlas a los círculos que tienen el dominio relevante.

	círculo	grupo de interés/comunidad de práctica
dominio/objetivo/operaciones compartidas	✓	
compartir información	✓	✓
enriquecimiento mutuo	✓	✓
cooperaciones definidas	✓	✓

65: círculo vs. grupo de interés

Un buen ejemplo de una comunidad de práctica que es beneficiosa dentro de una organización sería un encuentro de todas las personas facilitadoras. Imaginemos que todos los facilitadores y

[2]NT Este término "grupo de interés" es nuestra traducción de "interest group" y es distinto a lo que en otras partes del libro hemos llamado "(grupos de) partes interesadas", que es la traducción más adecuada que hemos encontrado para "stakeholder(s) (groups)". Esta parte del texto sobre "grupos de interés" hace referencia a grupos que se reúnen porque comparten un interés común, independientemente de la naturaleza del interés. Los grupos de "partes interesadas", por otro lado, son grupos de personas que tal vez no están completamente involucradas como miembros en la estructura de círculos de una organización sociocrática pero, aún así, guardan una relación con la organización que les lleva a interesarse por su bienestar en un sentido más genérico. Dependiendo enteramente del contexto de la organización, estos pueden ser, desde clientes o vecinos, hasta familiares o inversionistas.



66: Una comunidad de práctica podría darle información útil a la organización

facilitadoras de una organización se reúnen para intercambiar experiencias y técnicas o directrices, como se muestra en la figura 66. Este grupo no puede tomar decisiones sobre cómo se dirigiría cualquiera de los círculos, ni siquiera en el ámbito de la facilitación (porque eso solo lo pueden decidir los propios círculos o el círculo que mantiene este dominio en la organización). Pueden decidir por sí mismos cómo se reúnen, pero no por otras personas fuera de su grupo de interés. Lo que *sí* pueden hacer es elaborar juntos una recomendación que pueda ser consentida por cada círculo. Pueden entrenarse entre sí o aprender en conjunto.

Una comunidad de práctica podría reunirse y ganar impulso. Podrían visitar círculos individuales y presentar sus recomendaciones o aprendizajes en relación con el dominio de ese círculo, o redactar borradores de propuestas para presentarlos a los círculos individuales. Sin embargo, no queremos convertir nuestros grupos de interés en círculos "sombra" o clubes secretos. Si nos reunimos medio formalmente fuera de la estructura de círculo, posiblemente, nos perdemos de estrategias que apoyan la transparencia como el enlace, la presentación de informes, un requerimiento de actas de reuniones, roles, etc. Nuestra recomendación es prestarle mucha atención a practicar la transparencia y a la apertura. Si hay mucha energía en torno a un tema, los grupos pueden considerar convertirlo en un subcírculo o en un círculo de ayuda con todas las características habituales para que puedan beneficiarse de la rendición de cuentas y la transparencia que aportan los principios de diseño sociocrático.

	organización	red
dominio/objetivo/operaciones en conjunto	✓	
misión compartida	✓	
compartir información	✓	✓
enriquecimiento mutuo	✓	✓
cooperaciones definidas	✓	✓

67: Organización vs. red

2.7.2 Redes entre organizaciones

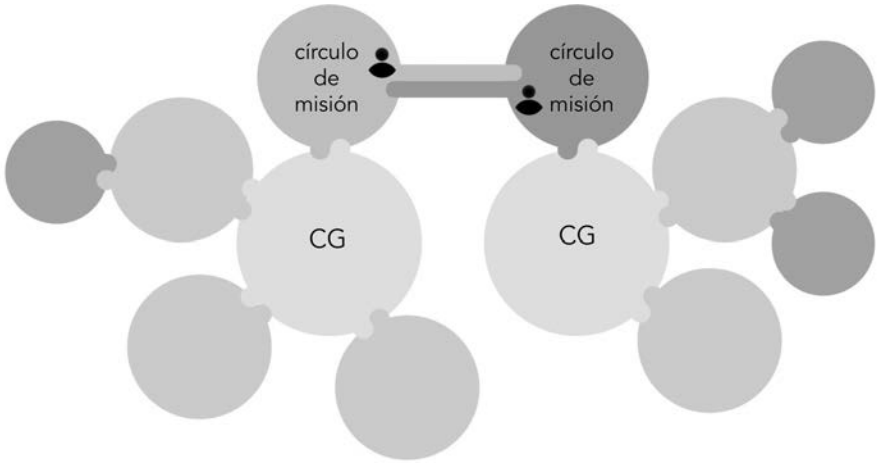
Cuando formamos redes, formamos redes entre organizaciones soberanas. La red no puede tomar decisiones por las organizaciones. La diferencia entre una red y una organización es si los recursos y la autoridad tienen compromiso. Las redes hacen recomendaciones con el objetivo general de influencia mutua, las organizaciones toman decisiones y trabajan hacia su objetivo general. Tengan en cuenta que algunos grupos que se llaman a sí mismos redes son realmente organizaciones y viceversa. Las organizaciones son organizaciones "completas": tienen su propio objetivo, dominio, misión y miembros. Véase la comparación entre organizaciones y redes en el cuadro 67.

Sistemas entrelazados de los círculos de misión

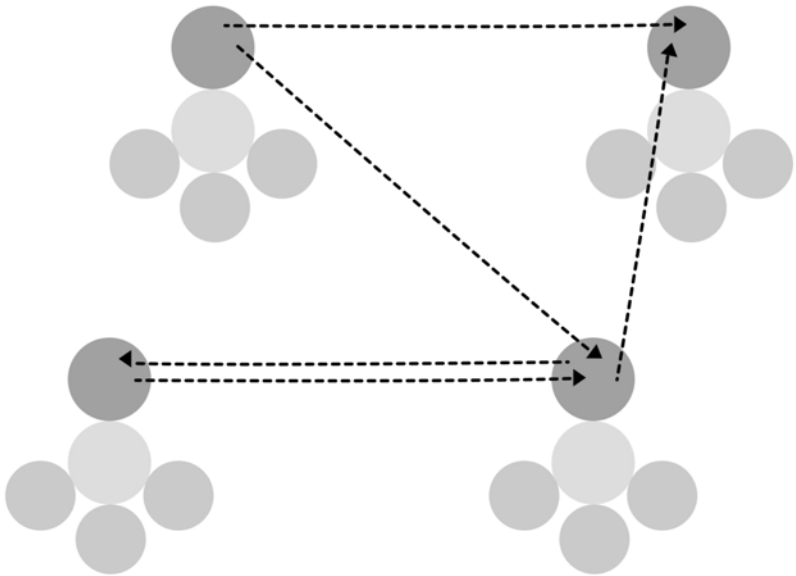
Hay diferentes maneras de diseñar redes. Una forma es utilizar las estructuras organizativas existentes y conectar sus círculos de misión.

Ahora cada organización tiene información sobre lo que está sucediendo en la otra organización. (Ya hemos cubierto cómo manejar miembros externos en el CM, ver sección 2.5.3 en la página 61.) Conectar dos círculos de misión es útil cuando las dos organizaciones están en campos relacionados o, por ejemplo, en una relación de proveedora-distribuidora. Algunos ejemplos:

- Una organización con fines de lucro tiene una asociación en red con otra organización con fines de lucro que distribuye su producto.
- Dos o más comunidades intencionales en la misma región quieren estar conectadas.
- Una escuela secundaria privada trabaja en red con las escuelas primarias en su área cuyos estudiantes suelen asistir a esa escuela secundaria.



68: Dos organizaciones soberanas con círculos de misión conectados. Conectar dos círculos de misión es útil cuando las dos organizaciones están en campos relacionados.

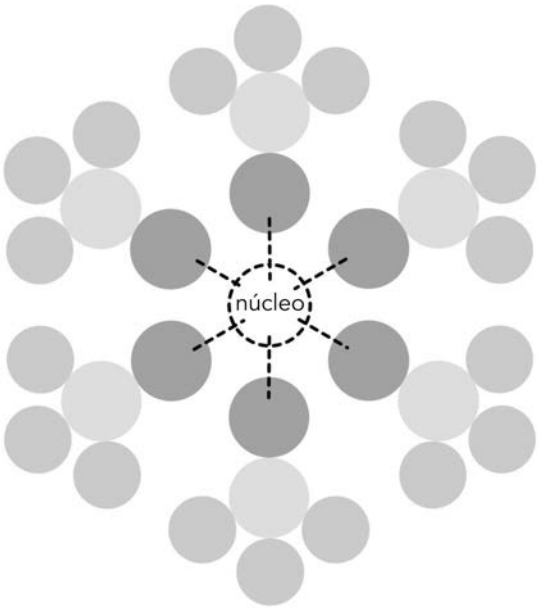


69: Agrupamiento mediante la conexión de los círculos de misión

Núcleos

También podemos formar núcleos, por ejemplo, para los esfuerzos de impacto colectivo (véase la figura 70). Un núcleo es una reunión (es decir, no es un grupo de toma de decisiones) a nivel interorganizacional.

El patrón se parece al ejemplo del círculo de facilitación de la sección anterior. Podemos, por ejemplo, enviar a la persona coordinadora del círculo general (Director Ejecutivo, CEO o como se llame ese puesto en su organización) y/o a cualquier otra persona representante de diferentes



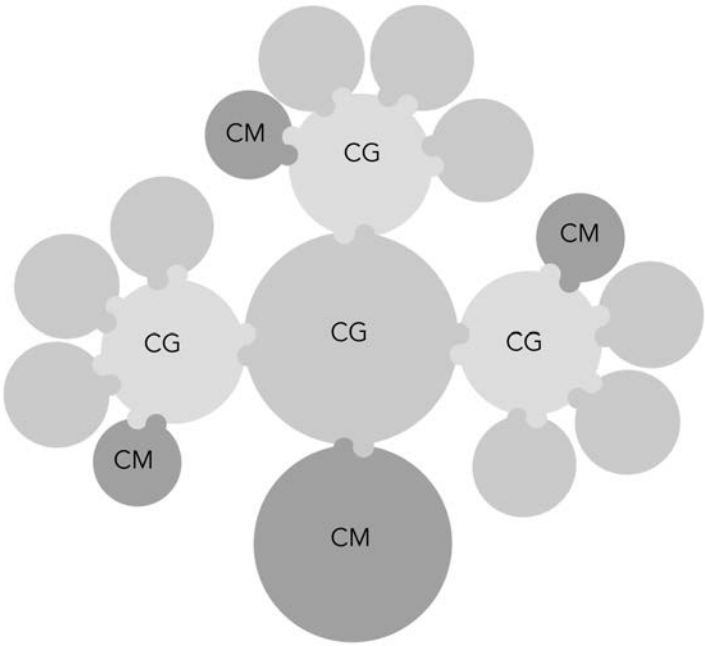
70: Organizaciones que construyen una red con un núcleo: no hay una toma de decisiones compartida, sino un lugar central para compartir información

organizaciones para formar un círculo. Sin embargo, se aplican las mismas restricciones: para empezar, este *no* es un círculo de toma de decisiones. Dado que no hay que tomar decisiones, no hay un enlace de arriba hacia abajo.

No todas las organizaciones involucradas tienen que ser sociocráticas para hacer esto. El núcleo podría funcionar de manera sociocrática (en cuyo caso sería deseable una doble representación en el centro para escuchar y hablar con dos perspectivas), y tomar sus propias decisiones por consentimiento. Las organizaciones conectadas en el núcleo tendrían que comprometerse a hacer un esfuerzo por seguir las directrices desarrolladas en el núcleo. El éxito de estos esfuerzos depende en gran medida del nivel de compromiso de cada organización. Las decisiones que toman pueden ser *recomendaciones* para las organizaciones asociadas. Si esas organizaciones asociadas son sociocráticas (lo que significa que no pueden ser controladas por el centro, a través de la toma de decisiones de arriba hacia abajo; porque incluso el CEO de una organización sociocrática, que podría ser parte del centro, no puede tomar decisiones políticas de arriba hacia abajo), entonces esas organizaciones asociadas son autónomas. Si el centro elabora un plan que esté en línea con el objetivo de la organización asociada, y el esfuerzo parece valer la pena, probablemente habrá apoyo para adoptar recomendaciones por consentimiento dentro de cada organización asociada.

Los acuerdos internacionales funcionan de esa manera: los representantes de las naciones se comprometen a seguir las directrices climáticas, por ejemplo, pero la implementación real de estas directrices depende de la decisión de los gobiernos participantes. Algunos ejemplos de núcleos.

- Organizaciones sin fines de lucro en un estado que trabajan en torno a la justicia alimentaria forman un núcleo para coordinar sus esfuerzos.



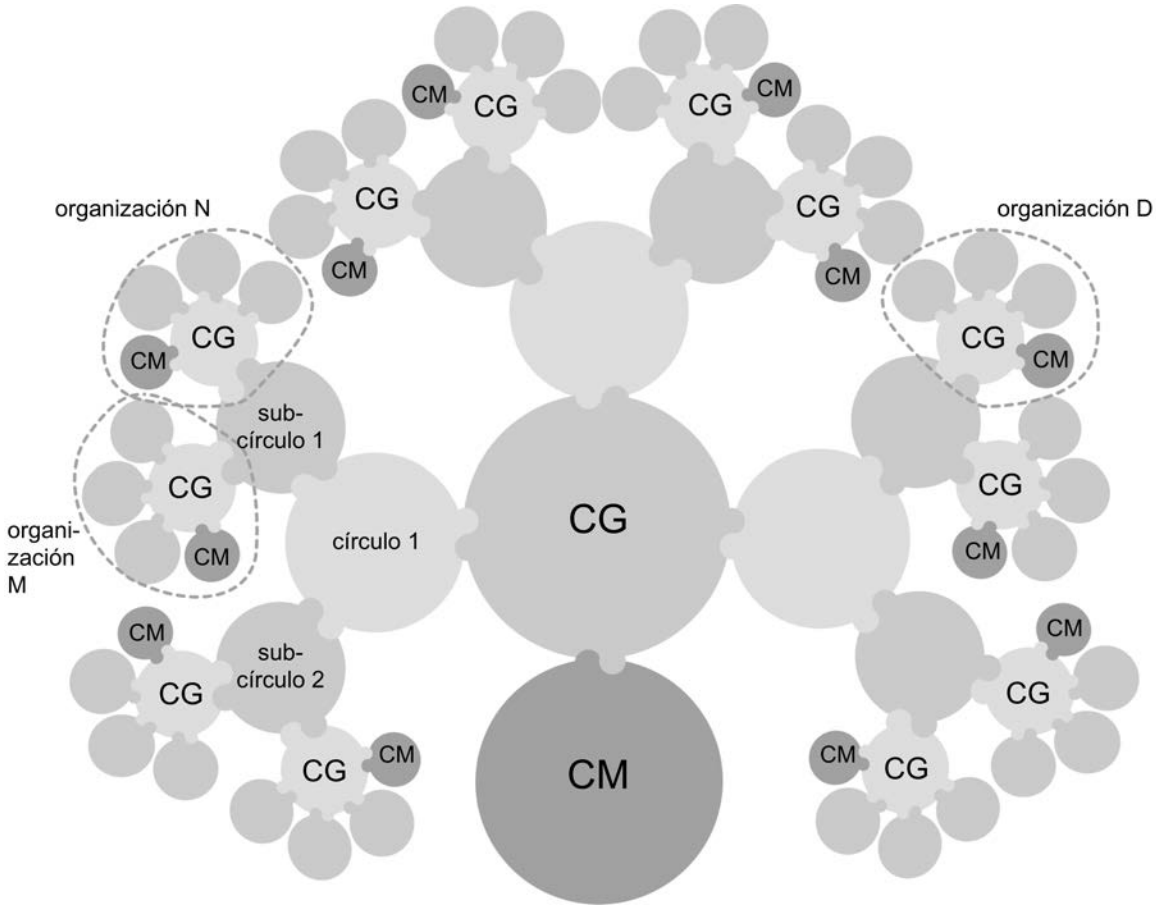
71: Organizaciones como círculos de trabajo con un círculo general

- Las comunidades intencionales de una región forman un núcleo.
- Las escuelas dentro de un distrito escolar forman un núcleo en torno a un tema en particular.

Una organización de organizaciones

Si bien las redes son para el intercambio de información y la elaboración de estrategias colectivas, las cosas son diferentes con las organizaciones de organizaciones. Las organizaciones en red no tienen que negociar los dominios, ya que cada una de ellas es autónoma. Si diferentes organizaciones deciden convertirse en miembros de una organización más grande, entonces compartirán el objetivo y el dominio y se convertirán en semiautónomas. Las organizaciones ahora juegan el papel de círculos o de miembros en círculos. En este sistema, *sí* habrá una toma de decisiones compartida. Por ejemplo, una vez que un conjunto de países soberanos pasa la autoridad a una organización paraguas – como se hizo cuando se formó la Unión Europea – no son un núcleo, sino una federación, porque hay decisiones que un órgano de toma de decisiones de la UE puede tomar que son vinculantes para los países miembros.

Como otro ejemplo en el ámbito de las organizaciones, podríamos tener una organización global de organizaciones con distintas bases geográficas. Ahora, los círculos generales de las organizaciones con distintas bases geográficas actúan como círculos departamentales de una organización estándar, y envían una persona coordinadora y una representante al círculo general de la organización global. Cada una de esas organizaciones departamentales puede tener su propio círculo de misión, para asegurarse de que cada organización se mantenga fiel a su misión. (Ver diagrama en 71.)



72: Organizaciones como subcírculos.

Las organizaciones también pueden servir como subcírculos. Observen que, por ejemplo, el subcírculo 1 en el diagrama 72 no puede tomar decisiones sobre la organización D.

Si tenemos varias organizaciones vinculadas entre sí como organizaciones miembros, entonces necesitamos tener claridad sobre los dominios para saber quién toma qué decisiones. Imaginemos que la organización del gráfico 72 es una organización global. Cada círculo departamental tiene como dominio el logro del mismo objetivo en tres partes diferentes del mundo. El círculo 1 podría ser América del Norte y del Sur, por ejemplo. El subcírculo 1 podría ser el de habla hispana, mientras que el subcírculo 2 podría ser el de inglés, el de portugués y el de francés. Dentro del subcírculo 1, hay dos organizaciones, la organización N y la organización M, que apoyan, por ejemplo, a diferentes empresas consultoras de habla hispana en América.

Todas estas organizaciones son autónomas, pero pueden optar por formar organizaciones más grandes. No hay límite en el número de niveles que podemos vincular entre sí. La estructura funciona de forma fractal. Podemos aplicar las mismas reglas una y otra vez y, a través de la recursión, podríamos, en teoría, construir una organización mundial.

Este es el poder de la naturaleza fractal de los principios sociocráticos. Las reglas para constru-

irlos son uniformes. Esto los hace versátiles y adaptables. Podemos aplicarlos para satisfacer nuestras necesidades y seremos capaces de cambiar, adaptarnos y crecer. Por medio del consentimiento, podemos hacer cualquier cambio que tenga sentido en nuestra situación. Y podemos hacer todo eso sin tener que cambiar el conjunto de reglas básicas. Ninguna organización puede sobreponerse a otra y, sin embargo, es posible formar agrupaciones sin ninguna restricción de tamaño.

Círculos geográficos – círculos temáticos

Las organizaciones globales, a menudo, quieren una estructura geográfica mezclada con una estructura temática. Una estructura que equilibra dos factores:

- Queremos fortalecer el vínculo dentro de y entre los grupos locales, regionales y nacionales.
- Queremos crear experiencia en los temas, independientemente de la ubicación de los miembros con interés en esos temas.

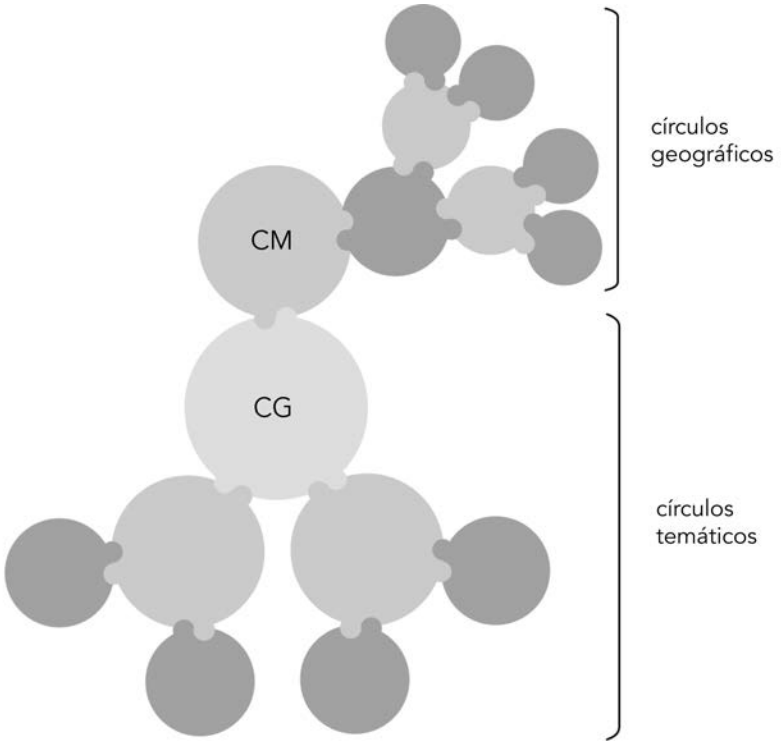
Lo que necesitamos es una combinación de círculos temáticos y geográficos. Los círculos geográficos son subcírculos dentro de un círculo departamental geográfico (en 73), o bien un círculo de partes interesadas (en 74), dependiendo de cuánta interacción o inercia haya entre los círculos temáticos y geográficos. Para reforzar la cohesión, podemos decidir que, al menos, la coordinación y representación de todos los círculos geográficos en un determinado nivel sean también miembros de un círculo temático.

La idea detrás de estas estructuras es prestar atención tanto al apoyo local entre pares como a la creación de experiencia. Permanecer en silos geográficos puede significar duplicar el trabajo y reinventar la rueda (por ejemplo, si cada organización regional tiene que crear su propia lista de correo). La representación temática puede añadir experiencia que puede extenderse a todos los círculos (por ejemplo, en bases de datos compartidas apoyadas por los círculos temáticos, pero abiertas a todas las organizaciones miembro). Las personas con una fuerte afinidad temática, pero sin un grupo local, pueden unirse. Las personas con un fuerte interés a nivel local se beneficiarán sin estar aisladas.

2.8 Operaciones – hacer el trabajo

Toda organización orientada a un propósito tiene una misión que se traduce en objetivos generales para toda la organización y subobjetivos para los círculos. El objetivo de cualquier reunión, ya sea operativa o de gobernanza, es apoyar la claridad y la coordinación necesarias para realizar el trabajo. El trabajo operativo en sí mismo no suele realizarse durante las reuniones.

Los principios para coordinar las operaciones en la sociocracia son los mismos que para todas las demás partes de la gobernanza: eficacia y equidad. La equidad está asegurada, a medida que los roles son descritos y ocupados, por consentimiento, con un claro compromiso con la retroalimentación y la transparencia. La eficacia se logra con la asignación de roles a las operaciones (incluido el rol de un miembro del círculo). Nos esforzamos por dar a las personas la autoridad suficiente para hacer su trabajo bien y semi-independientemente, creando acuerdos que les den libertad dentro de parámetros definidos.

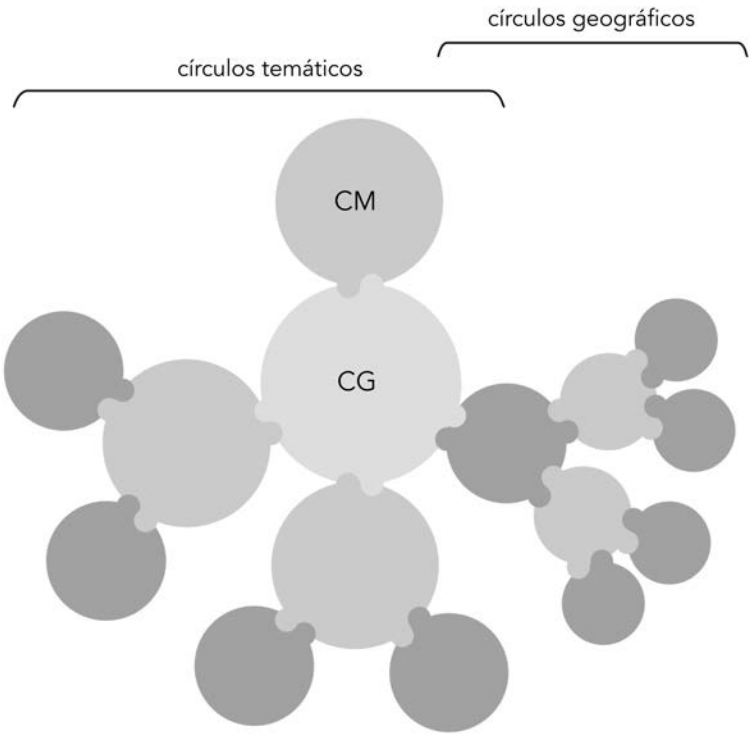


73: Círculos geográficos como círculos de partes interesadas

La sociocracia puede ser compatible con muchas formas y herramientas para coordinar las operaciones y podemos elegir las herramientas más adecuadas para nuestro contexto – las diferentes formas de organizar las operaciones son demasiado diferentes y están fuera del alcance de este libro. Por cierto, la forma en que una organización establece el flujo de trabajo es una decisión sobre cómo trabajan, en general, lo que la convierte en un acuerdo (véase el capítulo 3 sobre la elaboración de acuerdos para la creación de flujos de trabajo).

2.8.1 Coordinar el trabajo operativo

Si hay personas que colaboran en la misma tarea o en tareas interdependientes, las decisiones operativas pueden necesitar coordinación. Por ejemplo, imaginemos un negocio de construcción donde la gente necesita compartir herramientas. No podemos simplemente agarrar la herramienta cuando queramos. Requiere coordinación. No necesitamos un acuerdo para averiguar que el miembro 1 puede tener la herramienta a las 8.30 a.m. y el miembro 2 la recogerá a las 11.45 a.m. para llevarla al segundo sitio de construcción, a menos que sea una decisión que tomemos a menudo (en cuyo caso podríamos querer tomar la decisión como un acuerdo “a granel”, véase la sección 3 en la página 88).



74: Círculo geográfico como círculo departamental

Los miembros que se vean directamente afectados por una decisión en su trabajo formarán parte de una decisión operativa. No tenemos que involucrar a todo el círculo para hacer esto, y no tenemos que esperar a que se reúna un círculo para coordinar las operaciones. Cuántas personas queremos involucrar y cómo queremos mantenerlas informadas depende de la naturaleza de nuestra organización. La persona coordinadora del círculo será la clave para la coordinación de operaciones. Los principios de diseño que informan nuestro propio flujo de trabajo son:

- Claridad y equilibrio de poder. Queremos tener claridad sobre la autoridad de los miembros individuales del círculo. Definir roles operativos (ver sección 2.3.2), para que los individuos puedan actuar libremente dentro de los acuerdos del círculo. El círculo define cómo distribuir la autoridad entre los miembros del círculo.
- Eficacia y equivalencia. La transparencia es una precondición necesaria para la equivalencia y la eficacia. (Si no tenemos acceso a la información completa, entonces, no podemos contribuir tan bien, y esto va acompañado de una pérdida de poder). Todas las personas participantes necesitan tener acceso a toda la información relevante. La tecnología facilita la transparencia.
- Queremos mantener los ojos bien abiertos en busca de retroalimentación. Si la coordinación requiere demasiado esfuerzo, puede ser el momento de darle más autoridad a un rol. Por citar un ejemplo concreto, si una persona en un rol tiene que volver al círculo con solicitudes de

presupuesto, tal vez, sea el momento de escribir alguna autoridad definida sobre presupuestos en la descripción del rol (¡una decisión de acuerdo!) para que la coordinación sea más fácil en el futuro. Queremos prestarle atención a los lugares en los que una mayor claridad e intencionalidad puedan facilitar las operaciones.

En Agile, es costumbre que cada equipo se reúna a diario en lo que llamamos una "reunión de pie". Esta reunión (operativa) le permite a todos los miembros del equipo sincronizarse. Normalmente hacen una ronda en la que cada miembro responde las siguientes tres preguntas:

¿Qué he logrado desde la última vez que nos sincronizamos (que fue ayer)?
¿Qué planifico lograr antes de que nos volvamos a reunir (que será mañana)?
¿Hay algún impedimento - algo que me detenga?

A veces los impedimentos pueden ser resueltos rápidamente, por ejemplo a alguien le falta información que alguien más puede darle. En otras ocasiones, se tiene que hacer más trabajo para resolver el problema. El término original *reunión de pie* expresa la idea de que tenemos la reunión estando de pie. La razón es que una vez que la gente se sienta, las reuniones toman más tiempo. La idea de esta sincronización diaria es que sea breve (quince minutos como máximo), y el estar de pie nos recuerda mantener el enfoque.

(Jutta Eckstein)

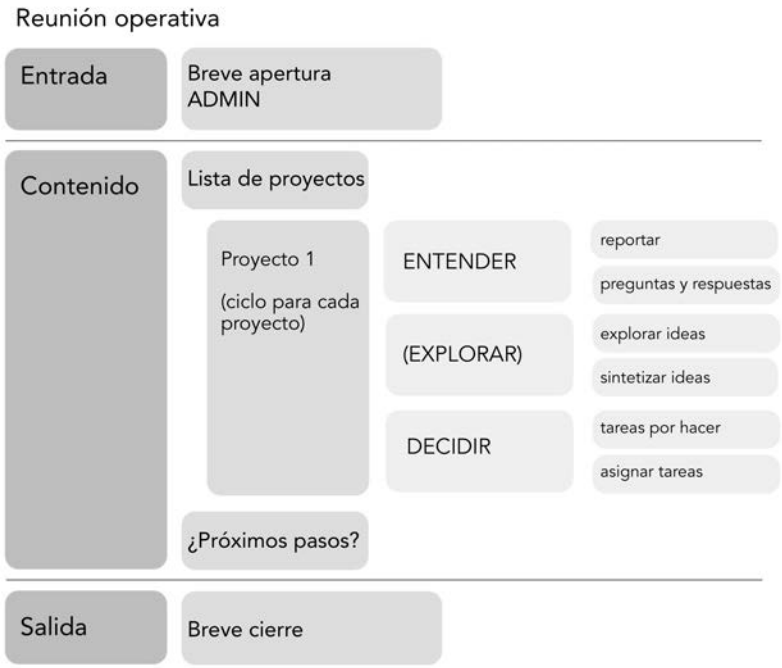
75: De la práctica Agile

2.8.2 Reuniones operativas

Si nos reunimos como círculo (o un subgrupo de un círculo) exclusivamente para coordinar operaciones, estamos celebrando una reunión operativa. *"¿Está pasando todo lo que tiene que suceder?, ¿alguien necesita ayuda para realizar sus tareas?, ¿hay algo crítico que les impida hacer su trabajo?"*. Estas reuniones son solo para compartir información y tomar decisiones específicas de caso por caso (si no son tomadas por la persona que coordina el círculo), para asegurar que nada bloquee el trabajo del círculo. Dependiendo de la naturaleza del círculo, esta puede ser una reunión diaria o semanal, o según sea necesario. Un grupo de trabajadores en una empresa con fines de lucro probablemente se reunirá con más frecuencia, mientras que un círculo de trabajo en una comunidad se reunirá solo si hay un día de trabajo o una reparación de la que ocuparse.

La equidad es fundamental para las reuniones de gobernanza o acuerdos de los círculos, por lo que es importante que las personas representantes de los subcírculos estén presentes en las reuniones de los círculos. Las reuniones operativas no dependen de la equidad, por lo que las personas representantes no necesitan asistir, excepto en el contexto de los roles operativos que pueden desempeñar en el círculo madre.

Podemos decidir utilizar cualquier proceso con el que sintamos comodidad, pero el diagrama de la plantilla 76 es una estructura simple y versátil con la cual trabajar. Comiencen cada reunión con una breve ronda de apertura (más corta que en las reuniones del círculo). Luego, revisen sus proyectos uno por uno y reporten para que todo el círculo esté informado. Asegúrense de dar a todas las



76: Mantengan sus reuniones operativas cortas y relevantes

personas oportunidad de hacer las preguntas necesarias para comprender. Después de escuchar una actualización de un proyecto, una ronda de reflexión puede ser útil para resolver problemas, pero no es completamente necesaria. Dependiendo del contexto, la persona coordinadora del círculo puede asignar tareas. Si hay alguna necesidad de modificar este sistema, podríamos hacer acuerdos sobre ese tema. Si un círculo se observa a sí mismo discutiendo o desviándose en una discusión, podemos anotar el tema en una lista de temas pendientes, como una posible cuestión de acuerdo para la agenda de una futura reunión del círculo (como en el ejemplo 77).

La duración de una reunión operativa varía considerablemente. Por ejemplo, si planificamos un evento, podríamos trabajar en la coordinación de las operaciones durante horas; otras reuniones operativas podrían tomar minutos.

Ejemplo: una breve reunión operativa

Anne	Hola, buenos días. Hagamos una breve apertura para ver cómo estamos.
Yagi	Yo estoy bien.
Anke	Mi coche se descompuso así que estoy feliz que por lo menos logré llegar a tiempo a la reunión. Dejé mi coche en un taller así que tengo que salir de la reunión a tiempo para pasar por él antes de que cierren.
Mike	Todo bien conmigo.
Basti	Yo estoy bien.
Anne	Ok, estamos todos y todas aquí, eso es bueno. Hoy está fácil, debería tomarnos unos 5 minutos. ¿Algo más antes de que comencemos? *(pausa)* Ok, aquí lo que tengo. Ahora estamos en dos sitios de construcción. Según entiendo, Mike y yo estamos ocupados en Petri's, y el resto son necesitados en Sheffield. *(pausa)* Escuchemos un reporte breve de cada quien y veamos si se necesita algo. Mike, ¿puedes comenzar tú?
Mike	Sí, llevamos unos tres días haciendo los paneles de yeso. Seguimos en diálogos con la electricista- lo que reporté ayer- pero parece que todo quedará listo.
Anne	Genial. ¿Alguna pregunta? *(pausa)* Ninguna. Ok, siguiente tema. ¿Yagi?
Yagi	Todo está bien. Pero está un poco difícil porque a partir del jueves, Basti estará fuera por un par de días. Tuvimos un problema con unas partes ayer y tener que volver a ordenarlas nos va a retrasar un poco. Planificábamos tener el techo listo antes de que se fuera Basti pero parece que no se podrá. Necesitamos otra personas, así que nos preguntábamos si tú, Anne, podrías venir solo el viernes por la mañana.
Anne	Un momento. Déjame ver si hay preguntas. *(pausa)* Ok, así que estás sugiriendo que vaya yo a ayudar el viernes. Creo que podría funcionar. Yagi, ¿tú qué piensas?
Yagi	Nos funciona.
Anne	Ok, déjame apuntar eso. (*escribe*) ¿Algo más antes de que cerremos?
Mike	Sí, sólo quiero anotar que quiero que hablemos sobre RR.HH. Nos mandaron las partes equivocadas de nuevo y ya estamos cansados de eso. Me gustaría que hablemos de ello en nuestra próxima reunión.
Anne	Gracias, sí. ¿Estás poniendo eso en pendientes? Gracias, Mike. Ok, si no hay nada más, cerremos. ¿Todos bien? *(pausa)* ¡Nos vemos en un rato!

77: Un ejemplo de una reunión operativa

Capítulo 3

Tomar Decisiones de Acuerdo

En sociocracia, existen dos marcos básicos para la toma de decisiones:

- Decisiones operativas
- Decisiones de acuerdo (o políticas)

Las operaciones son las tareas que hacemos para llevar a cabo el objetivo del círculo, generalmente fuera de las reuniones. Tomamos decisiones operativas cuando estamos llevando a cabo operaciones, decidiendo cómo interpretar los acuerdos que guían nuestros quehaceres o coordinando operaciones entre nosotros/as. Las decisiones operativas se toman por cualquier persona con la autoridad para tomar esa decisión.

Los acuerdos se crean para enmarcar, guiar y apoyar las operaciones. Son creados por el *círculo* para *sí mismo y su área de acción*. Los acuerdos se hacen por medio del consentimiento. Consentimiento quiere decir que ninguna voz dentro del círculo puede ser ignorada. El círculo escucha todas las aportaciones relevantes y sienta una buena base para trabajar en conjunto, a través de la equidad.

Algunos círculos están más encargados de operaciones (más tiempo trabajando, menos tiempo en reuniones de acuerdos), mientras que otros círculos están más encargados de los acuerdos (más tiempo invertido en reuniones, menos tiempo realizando las tareas concretas). La proporción entre operaciones y acuerdos depende meramente de la naturaleza del círculo.

3.1 ¿Por qué hacer acuerdos?

Hay distintos motivos para hacer acuerdos. Las razones más comunes son:

- Para ahorrar tiempo. A veces, es más fácil tomar una sola decisión de acuerdo, en vez de muchas decisiones operativas.
- Para clarificar. Los acuerdos pueden ser útiles, si hay un tema recurrente que sigue produciendo tensiones o fricciones debido a una falta de claridad.
- Para mejorar. Podemos hacer un acuerdo si percibimos una discrepancia entre lo que queremos y lo que tenemos. Esto incluye el aumento de la eficiencia y eficacia.

Decisiones operativas y decisiones de acuerdo

	Decisión operativa	Decisión de acuerdo
Base	acuerdo vigente	acuerdo anterior; nuevas necesidades
Hecho por	miembros de círculo/roles	el círculo junto, por consentimiento
Alcance	caso por caso	largo plazo

78: Operaciones vs. decisiones de acuerdo.

- Para crear intencionalidad y equidad. A diferencia de las prácticas y los hábitos, llegar a un acuerdo en conjunto implica tomar una decisión más intencionada, informada y eficaz escuchando más voces.

Los acuerdos pueden tomar distintas formas, dependiendo de qué tipo de decisión tome un círculo. Los distintos tipos de acuerdos en la siguiente lista, también pueden ser combinados en una sola decisión.

- Roles: un enunciado para indicar un conjunto de responsabilidades y autoridades que tendrá una persona.
- Selecciones: escoger personas para desempeñar roles.
- Acuerdos/políticas: un enunciado general de lo que está y no está permitido.
- Flujo de trabajo: un enunciado general para regular los pasos a seguir para llevar a cabo operaciones.

Los parámetros generales, el flujo de trabajo y las descripciones de roles sientan la base en que se realiza el trabajo. Las decisiones operativas suceden dentro de ese marco y son tomadas por la persona que desempeña un rol.

Un ejemplo: Imaginen que tenemos el rol de gestor de comunidad, que supervisa comunicaciones con posibles miembros, incluido el boletín electrónico. Entonces, nuestro – acuerdo – de descripción del rol nos guía para hacerlo y, tal vez, especifique cómo hacerlo. En un contexto diferente, un acuerdo tal vez estipule las condiciones para tomar vacaciones en una organización, o el número de gatos sueltos permitidos en una comunidad.

3.1.1 ¿Qué cantidad de acuerdos debería haber?

Solo hacemos acuerdos si vale la pena. Tener un objetivo, lo cual es un acuerdo de alto nivel, podría ser lo único necesario para empezar a trabajar bien.

Por un lado, llegar a acuerdos toma tiempo y conlleva sobrecarga – la necesidad de revisar y ajustar. Por otro lado, los acuerdos ayudan a crear "islas de autoridad", como los roles u otros acuerdos, que le facilitan a la gente tomar decisiones operativas, sin tener que consultar con el círculo. Los acuerdos traen consigo la claridad y el empoderamiento que apoya a miembros, dándoles la libertad de actuar. Pero, al mismo tiempo, demasiados acuerdos pueden hacernos sentir parte de un engranaje sin libertad de elección o confianza. Como tal, los acuerdos son tan limitantes como liberadores: liberan a la gente, creando un marco claro en el cual tenemos libertad de actuar, y limita las opciones de cómo podemos hacer las cosas.

Cada círculo deberá encontrar su propio balance. Esta podría ser una pregunta iluminadora para nuestro círculo en una evaluación: ¿estamos operando en el balance adecuado de limitación, claridad, confianza y elección?

3.1.2 Caso-por-caso y decisiones generales

Un acuerdo, normalmente, genera suficiente estructura para ser útil, pero deja algo de espacio para hacer decisiones operativas. En el caso del gestor de comunidad, la decisión de si el equipo manda un boletín a posibles miembros a las 8.30 am o a las 4.45 pm puede ser una decisión de caso-por-caso y puede tomarse cada vez que se va a mandar el boletín. Como tal, las decisiones operativas son decisiones de caso-por-caso, interpretando objetivos y acuerdos ("mandar un boletín") y tomando decisiones para completar la tarea (*"Bueno, lo haré hoy en la tarde"*).

La organización podría darse cuenta de que enviar el boletín por correo electrónico por la mañana hace que sea más probable que sea abierto y leído por sus destinatarios. En ese caso, el círculo puede revisar los datos y decidir que todos los boletines futuros deben enviarse antes de las 9 am. Esta es una decisión de acuerdo. Sin este acuerdo, las decisiones operativas pudieron haber mandado el boletín en la mañana una semana y en la tarde la próxima semana. Los acuerdos limitan las posibilidades de elección.

A veces le llamamos a los acuerdos "decisiones a granel" porque, en vez de hacer una decisión de caso-por-caso, un acuerdo establece el marco para todas las decisiones similares que caen dentro de ese acuerdo.

Una analogía para pensar todas las operaciones (tareas que se llevan a cabo en un círculo) es el agua fluyendo por un río. El agua fluye por el cauce del río (el dominio) hacia un destino (el objetivo).

- De vez en cuando, podemos sacarle agua al río por aquí y por allá con una cubeta y verter esa agua en otro lado. Esto es como una decisión (operativa) de caso-por-caso.
- Los acuerdos, por otro lado, son como tuberías de riego. Estamos tomando una *decisión general* sobre cómo queremos que fluya parte del agua. Una tubería tendrá un impacto significativo, pero también requiere de un esfuerzo para construirlo y darle mantenimiento.

Solo construiríamos una tubería si pareciera que vale la pena el esfuerzo. De la misma manera,

un círculo solo creará un acuerdo si es que contribuye a hacer el trabajo. No construyas tuberías donde no hay agua o donde trabajar con un balde es suficiente por ahora.

Nota: Las operaciones y los acuerdos no son dos cosas diferentes, sino dos aspectos de lo mismo. Si solo hacemos acuerdos sobre un número pequeño de situaciones, o decisiones de caso-por-caso para un conjunto de situaciones, entonces la línea entre decisiones operativas y acuerdos puede volverse borrosa. Por ejemplo, podemos llegar a un acuerdo sobre planear un evento antes de saber cuántas fiestas se celebrarán. En ese caso, llegar a acuerdos (roles, pautas, etc.) podría ser demasiado, mientras que decisiones operativas simples de caso-por-caso serían una mejor alternativa. Si prevemos que habrá mucho que coordinar o que la fiesta se volverá un evento recurrente, entonces llegar a acuerdos podría ser útil.

3.2 Métodos de toma de decisiones

3.2.1 Otras formas de tomar decisiones

Veamos las formas más comunes de tomar decisiones conjuntamente, con sus pros y sus contras.

Una persona (o un grupo pequeño) deciden. Hay dos contextos para el gobierno por parte de una sola persona o de un grupo pequeño. La autocracia implica un ejercicio relativamente descontrolado de la autoridad. Esto parece inaceptable para una ciudad o el gobierno nacional. Sin embargo, sigue siendo la norma en otras áreas: en estructuras corporativas jerárquicas, educación pública, familias y en la rama ejecutiva del gobierno. Pensamos que las decisiones autocráticas son rápidas y sencillas. Una desventaja es que las decisiones autocráticas pueden llevar a una falta de información o ideas compartidas. Y las posibilidades de reacción a la gobernanza autocrática están limitadas a la sumisión o a la rebelión.

En el otro contexto, dentro de la sociocracia, hay una forma de gobernanza válida que es cuando quien desempeña un rol recibe autoridad por parte de un círculo para tomar decisiones operativas dentro de un área de actuación claramente definida.

La mayoría decide. En un régimen de la mayoría, un grupo puede votar a favor o en contra de alguien o algo. La norma estándar es un régimen de la mayoría típico con 50%+1 de los votos. En una votación con varias candidaturas, la persona con más votos queda elegida para el cargo, aún si consiguió menos del 50% de los votos. También hay distintos niveles de votaciones por supermayoría que refinan el voto por mayoría.

Las votaciones preferenciales son una variación de las votaciones por mayoría. Las votaciones preferenciales son un intento de incluir más votos en decisiones que involucran a más de dos personas que se postulan.

Tenemos la costumbre de ver las votaciones por mayoría como “justas”. Las votaciones por mayoría son fáciles de hacer con mucha gente y con poca información. Contras: la votación por mayoría quiere decir que hasta un 49.9% del grupo puede ser ignorado – tiranía de la mayoría. Probablemente, perderemos información adicional de la gente que vota en contra (*o* a favor), con un nivel incierto de convencimiento. Las votaciones incentivan comportamiento divisivo, ya que el enfoque puede fácilmente convertirse en ganar y no en tomar una buena decisión.

Consenso: Se toma una decisión con la que todas las personas están de acuerdo – una decisión unánime. El consenso aparenta ser la forma más inclusiva de tomar una decisión. El convencimiento será alto ya que todas las personas deciden y la esperanza es que la responsabilidad compartida también será alta. El consenso funciona bien en grupos pequeños y homogéneos. Es difícil llevarlo a un grupo u organización de mayor escala; puede llevar demasiado tiempo y puede ser frustrante en grupos con diversidad de necesidades y expectativas. El precio oculto del consenso es que las voces de quienes quieren seguir avanzando pueden ser ignoradas cuando alguien bloquea el consenso. El consenso tiende a darle demasiado poder a personas que pueden bloquear una decisión para todo el grupo – tiranía de la minoría. (Ver más sobre consenso vs. consentimiento en la sección 3.2.5.)

Rara vez somos intencionales respecto a qué método de toma de decisiones utilizamos. Esto se nota cuando una discusión se convierte en un debate sobre los métodos para la toma de decisiones, como en el ejemplo 79. Si el método de toma de decisiones no es claro, entonces el método se vuelve un tema polémico en sí mismo.

Ejemplo: Discusiones sobre métodos de toma de decisión

Julius	Todavía falta decidir el destino de nuestro viaje el próximo mes.
Anton	¡Sí! Creo que deberíamos hacer una caminata.
Helen	No, ¡vamos de turismo!
Sophie	Creo que una caminata es una buena idea.
Helen	Un momento, ¿desde cuándo es eso una decisión individual? Somos un grupo y tenemos que decidir en conjunto.
Anton	Nos va a tomar una eternidad decidir en conjunto porque cada quien quiere algo distinto. Que una persona decida y listo. No iremos a ningún lado si tratamos de decidir en un grupo de 6 y sin preguntarle a los demás.
Sophie	No, tomaremos una decisión como grupo. Después de todo, todos queremos ir, así que deberíamos ir en conjunto. Eso, simplemente, es lo justo.
Jon	Bueno, entonces votemos, eso es justo.
Helen	¿Cómo es eso justo si uno tiene que acabar yendo a un viaje que no quiere? No vale que se salgan con la suya solo porque son una mayoría.

79: Una discusión en un grupo sin un método acordado para la toma de decisiones

La Sociocracia usa la toma de decisiones por consentimiento cuando se trata de decisiones de acuerdos. Las decisiones operativas son tomadas por miembros o por los grupos que las coordinan. Creando esas pequeñas “islas de autoridad”, las decisiones operativas se pueden tomar con rapidez. Por otro lado, las decisiones sobre acuerdos requieren intencionalidad y equidad y, por tanto, son tomadas por medio del consentimiento por todo el círculo.

3.2.2 El concepto del consentimiento

El consentimiento es un método de toma de decisiones que es ligeramente distinto al consenso. La definición del consentimiento es: una decisión se toma cuando nadie objeta. Para expresar el consentimiento, en lenguaje más coloquial, diríamos *"está bien"* o *"eso funciona para mí"*. El consentimiento se usa para:

- decisiones sobre acuerdos
- para selecciones (elecciones) y
- para decisiones sobre la agenda y las minutas/actas

Para entender con exactitud lo que significa el consentimiento, hay que entender lo que es una objeción. En su forma más simple, una objeción se presenta cuando tenemos un motivo para decir *"si aprobamos esta propuesta, no podré hacer mi trabajo para cumplir el objetivo de nuestro círculo tan bien como antes"*. Por otro lado, una manera más coloquial de explicar el consentimiento sería *"Puedo trabajar con esta idea para avanzar"* o *"Puedo seguir haciendo mi trabajo bien si decidimos esto"*.

3.2.3 Rango de tolerancia

Un concepto útil es el del "rango de tolerancia": todo aquello con lo que una persona puede trabajar. Esto no quiere decir que sea su preferencia. Entender la diferencia entre rango de tolerancia y preferencia personal es vital para la sociocracia.

80: Rango de tolerancia: aquello con lo que podemos vivir, fuera de nuestras preferencias personales.

Preferencia personal: el resultado preferido de una persona.

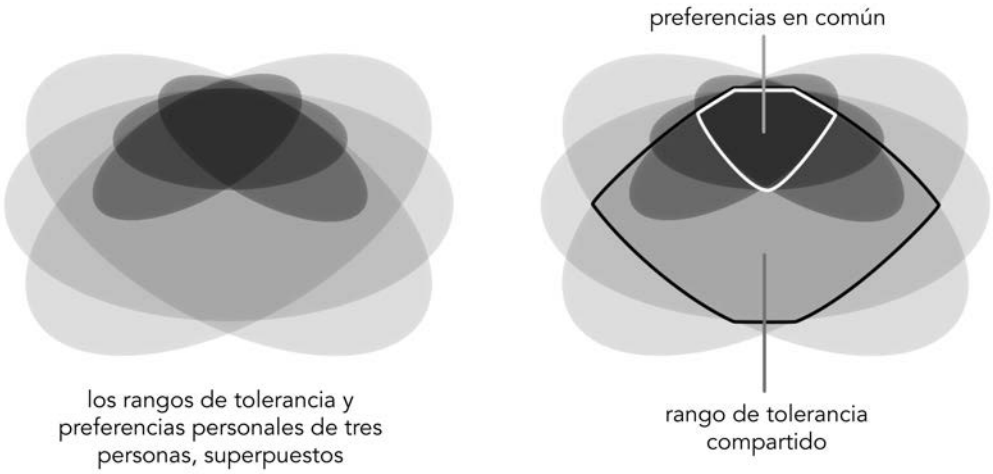
Rango de tolerancia: todo aquello con lo que alguien puede trabajar, incluyendo su preferencia.

Objeciones: fuera del rango de tolerancia; todo lo que interfiera con llevar a cabo el objetivo común.

Por ejemplo, una persona vegetariana y remilgada puede que prefiera no comer col – o sea, que no la cocinaría ella misma – pero se la comería si se la sirven. La carne, sin embargo, podría estar fuera de su rango de tolerancia.

Las preferencias y los rangos de tolerancia difieren entre los miembros del equipo y, también, cambian. Es importante destacar que las prácticas de escucha profunda y la transparencia en la sociocracia ayudan a construir una buena relación y confianza en un grupo, haciendo que el rango

de tolerancia de los miembros se expanda con el tiempo. Conforme nos vamos escuchando, vamos aprendiendo a aceptar las preferencias de las demás personas y a soltar las nuestras. Conceptualmente, si solo pudiéramos trabajar en el área de coincidencia entre las preferencias personales, sería difícil encontrar un terreno común para tomar una decisión, en algunos casos sería incluso imposible. El diagrama 81 ilustra la superposición entre las preferencias personales de los miembros



81: La superposición de los rangos de tolerancia (gris con contorno negro) es más grande que la superposición de las preferencias personales (oscuro con contorno blanco).

del grupo. Justo el sitio adecuado (el más oscuro) es la intersección donde todas las preferencias coinciden; mientras menos homogéneo sea un grupo, más pequeña será esta área porque las experiencias y preferencias de las personas difieren. En contraste, el rango de tolerancia/área de "no hay objeción" entre miembros de un grupo es bastante grande. Un grupo consentirá a propuestas con mucha mayor facilidad si basan su decisión en rangos de tolerancia en vez de preferencias personales.

El consentimiento equilibra grupos y personas. Con el consentimiento, los miembros no tendrán tanto poder como normalmente tienen en decisiones que requieren unanimidad. Por otro lado, con el consentimiento, una mayoría no puede ejercer el poder sobre una minoría.

El consentimiento permite avanzar hacia adelante. Es más fácil encontrar puntos en común cuando se trabaja con la conjunción de nuestros rangos de tolerancia. Una vez que hayamos tomado una decisión, podemos llevar a cabo nuestros planes y evaluar si los cambios traen mejoras. Ya que aprendemos con cada decisión tomada (y no aprendemos de las decisiones que no se toman), cada decisión tomada nos brinda más opciones para aprender y adaptarnos a los cambios internos y externos. Usamos el eslogan "lo suficientemente bueno por ahora" para alentar a los grupos a innovar y prototipar rápidamente.

El consentimiento es seguro. Como una red de seguridad, el consentimiento se asegura de que a nadie se le pueda ignorar. Si alguien objeta a una propuesta, esa persona será escuchada y la objeción atendida. Así, el consentimiento asegura la equidad. El eslogan que usamos aquí

es “suficientemente seguro para intentarlo” lo cual enfatiza que solo nos movemos cuando se siente seguro – y así ya no hay necesidad de titubear después.

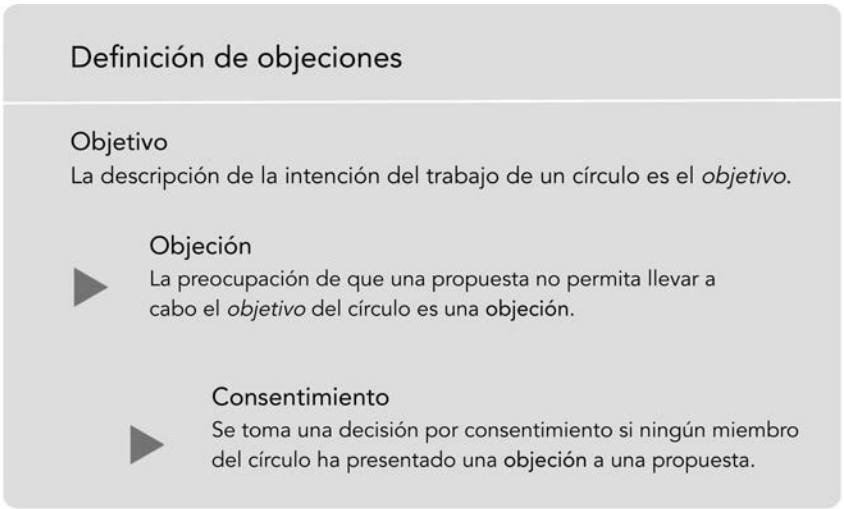
3.2.4 ¿Qué son las objeciones?

Comprender y aceptar las objeciones puede contribuir a decisiones más eficientes y de mejor calidad mientras se toman decisiones más rápido y con mayor enfoque.

Las objeciones son argumentadas

Tenemos que comprender la noción de objetivo para entender cómo se definen las objeciones. Como dice la sección 2.2 (página 19), los objetivos definen lo que un círculo o una organización quiere lograr, por ejemplo, *“hornear y vender pan y repostería saludables en el vecindario norte de Amherst.”* Si hay una nueva propuesta, un miembro del círculo objeta a esa propuesta *“si tienen razones para pensar que llevar a cabo esa propuesta tendría un impacto negativo en la ejecución del objetivo del círculo.”* La intención de las propuestas es contribuir a lograr el objetivo del círculo.

En resumen, una objeción a una propuesta dice: *“si hacemos esto, ya no vamos a poder hacer nuestro trabajo.”*



82: La definición del consentimiento recae en la definición de las objeciones y de los objetivos

Imagínense una organización lucrativa gestionando un espacio de colaboración. El objetivo general de la organización es: *“Ofrecer un espacio de colaboración donde la gente se relacione, comparta recursos, construya comunidad y trabaje de forma productiva.”* El círculo que supervisa y gestiona los recursos compartidos, como proyectores o impresoras, tiene el objetivo específico de *“mantener y ofrecer recursos compartidos y acceso a estos recursos para los miembros del espacio de trabajo.”* El Círculo de Recursos Compartidos administra un sistema en línea con el que la gente registra los recursos que va a

> usar. Alguien hace una propuesta para permitir que los materiales puedan ser apartados con anticipación. Otro miembro objeta porque le preocupa que alguien reserve material sin usarlo y quiere mantener un sistema donde los materiales se los lleva quien llegue primero.

¿Cómo es que están relacionadas esta objeción y el objetivo del círculo? El objetivo del círculo incluye *"ofrecer acceso a los recursos compartidos."* La conveniencia de reservar materiales en línea podría reducir la disponibilidad de recursos si alguien reserva un material y no lo usa. En este sentido, la nueva propuesta podría interferir con el objetivo del círculo. Levantar una objeción en este caso es decir *"Me preocupa que no podamos hacer nuestro trabajo de brindar acceso, si el material está siendo reservado sin usarse."*

Las objeciones son información valiosa

Queremos crear un conjunto de acuerdos que faciliten nuestras operaciones y se alineen con nuestra misión. Ya que las necesidades de nuestros objetivos, nuestra gente, nuestro trabajo, nuestra tierra y todas las partes involucradas crean interdependencias complejas, es posible que lleguemos a acuerdos que funcionan de un lado del sistema pero generan problemas en otro lado. Si la gente sospecha un posible "efecto dominó" que nos pueda presentar un reto, entonces habrá una objeción.

Cuando una disparidad (o tensión) dentro de nuestras necesidades actuales y las propuestas de acuerdos capta nuestra atención, tenemos la oportunidad de responder y utilizar la nueva información. Por eso, es tan importante invitar a hacer objeciones: al igual que las retroalimentaciones, son piezas preciosas de información que podemos cosechar en un proceso de toma de decisiones.

Las objeciones nos ayudan a mantener el enfoque

Con frecuencia, las discrepancias de preferencias personales no merecen el tiempo que normalmente les dedicamos. A veces, discutimos con detalle las diferencias entre "A o B" cuando nadie hubiera objetado a ninguna de las dos propuestas. En ese caso, tanto A como B estaban dentro del rango de tolerancia de todos los miembros y el grupo le dedicó demasiado tiempo a una cuestión de meras preferencias personales – que es donde hay más posibilidad de discrepar.

Las objeciones nos ayudan a analizar las diferentes inquietudes para que podamos filtrar y enfocarnos en lo que necesita atención. Cuanto antes hagamos esto en el proceso de toma de decisiones, más tiempo y atención le podremos dedicar a encontrar una buena solución para una objeción.

Las objeciones son un comienzo, no un final

En sociocracia, las objeciones no son un bloqueo. La propuesta no queda descartada. Ofrecer opciones sobre cómo avanzar incorporando una objeción (ver sección 3.5) es una de las fortalezas principales de la sociocracia. Con nueva información y un enfoque más claro, será más fácil tomar decisiones realistas y sustentables.

Las objeciones también cambian la cultura. Saber que las objeciones pueden integrarse alienta a los miembros a hacerse escuchar. Podemos llegar a un punto donde sabemos que nuestras inquietudes serán tomadas en cuenta. Si el grupo puede permanecer en una mentalidad de mejora

constante, habrá más decisiones a lo largo del tiempo, cada persona creando y manteniendo un ambiente de trabajo que nos ayude a hacer nuestra mejor contribución posible.

3.2.5 Preguntas sobre consentimiento

La diferencia entre consenso y consentimiento

Un colega, Gregory Rouillard, dijo: *No hay un consenso sobre el consenso*. Es difícil comparar el consenso y el consentimiento porque el consenso no está claramente definido. Para algunas personas, el consenso es como el consentimiento. Esto pasa cuando la gente está dispuesta a consensuar un acuerdo, aún si la propuesta no es su preferencia personal. Pero esto no es algo que podamos garantizar, si el consenso no está definido así (y si lo estuviera, entonces el consenso sería igual al consentimiento). El consenso, a veces, *se practica* igual que el consentimiento, pero no siempre.

Resulta menos ambiguo comparar la unanimidad con el consentimiento. Cuando buscamos unanimidad preguntando *"¿están de acuerdo?",* esta pregunta tiende a enfocar a la gente hacia sus preferencias personales. En el consentimiento, preguntamos *"¿alguien tiene una objeción?"* y esta pregunta incluye tanto el rango de tolerancia como la preferencia personal.

No vemos el consentimiento como una versión diluida del consenso. En nuestra experiencia, el consentimiento desplaza la energía hacia la acción, en lugar de tratar de convencer a otros de nuestro propio punto de vista. Enfocarse en el rango de tolerancia, en lugar de las preferencias personales, significa reconocer que las experiencias y perspectivas de las personas son diferentes y pueden mantenerse diferentes. Con el consentimiento, las personas todavía podemos operar juntas, guiadas por un objetivo compartido.

En cambio, se puede ver la toma de decisiones por consentimiento como una forma organizada y estructurada del consenso. Es replicable y ayuda a que todas las voces sean escuchadas más efectivamente.

¿Se puede expresar una inquietud?, ¿vale abstenerse?

Algunos grupos trabajan "valorando" las propuestas, por ejemplo, por medio de números para mostrar el nivel de apoyo o desacuerdo para ahorrar tiempo. Algunos agregan las "inquietudes" además de las objeciones. Para nosotros, el sistema es binario con exactamente dos opciones: o consentimos u objetamos. No hay ninguna diferencia entre una inquietud, una objeción, o una objeción suprema. ¿Por qué? todas las facetas de las opiniones son escuchadas en un punto previo del proceso (en la ronda de reacciones). Si bien nuestras opiniones pueden tener facetas y matices variados, el *resultado* es binario: o atendemos la objeción o no lo hacemos. Si compartimos una "inquietud" en vez de una objeción, le estamos delegando al círculo la decisión de si integrar o no nuestra inquietud. Nosotros preferimos que los miembros de un círculo se apropien de la responsabilidad de si quieren o no integrar su preocupación.

Tampoco permitimos que alguien se abstenga o "pase" en una decisión por consentimiento. ¿Por qué no? veamos todas las razones posibles que llevarían a un miembro a abstenerse:

- El miembro del círculo podría tener una inquietud y no mencionarla. En ese caso, el grupo (idealmente quien facilita) intentará sacar a luz la objeción.

- El miembro del círculo tal vez no conozca la propuesta suficientemente bien para consentir. En ese caso, lo ideal, sería que el miembro reciba acceso a toda la información relevante. En un sistema de poder distribuido, la gente en esos círculos descentralizados *necesita* encargarse de su dominio.
- Al miembro del círculo puede que no le importe. Eso está bien. Lo que importa es entender que *ser indiferente* equivale a *no tener una objeción*. En ese caso, es mejor decir *"No tengo objeción"*, pero no abstenerse. Estamos optando activamente por no invertir más tiempo en el tema – está perfectamente bien, pero es una elección que viene con responsabilidad.
- Es posible que el miembro del círculo realmente no entienda la propuesta en profundidad pero que confíe en el resto del círculo. Dado que operamos, en cierta medida, con información parcial en todo momento, no entender algo en profundidad no es un factor decisivo. Si decidimos no objetar y no pedir más información, entonces consentimos, porque no objetamos.

Los problemas que son expresados pero no atendidos pueden crear una cultura grupal tóxica. Imaginen que alguien consiente una propuesta después de plantear una inquietud. Se saltan cualquier intento de integrar su inquietud en la propuesta, pero insisten en que su inquietud quede anotada en el acta. Si la acción entonces generada por la propuesta no tiene éxito, entonces la persona que planteó la inquietud podría decir: "¡Lo dije!". Tengan en cuenta que en este ejemplo, todas las personas en el círculo escucharon la inquietud y todas (incluido el miembro que expresó la inquietud) dieron su consentimiento. Todas son igualmente responsables por la decisión tomada. El consentimiento no se trata de estar en lo correcto, sino de tomar decisiones en conjunto que el círculo considere suficientemente seguras.

Abstenerse de una decisión creará la misma dinámica. Cada miembro del círculo es 100% responsable del quehacer del círculo. *Queremos* la información sobre la mesa y queremos promover una cultura donde la gente se sienta cómoda objetando. Si hay alguna razón para objetar o pedir más información, cualquier miembro del círculo debería hacerlo. Para todos los demás casos, responsabilícense y consientan: la toma de decisiones por consentimiento también significa que "no hay excusas".

Nótese que podemos decidir, mediante el consentimiento, utilizar cualquier otro método de toma de decisiones. Por ejemplo, podemos consentir utilizar votaciones. Al elegir votar, aceptaríamos intencionalmente que algunas voces podrían ser ignoradas, por ejemplo, para ahorrar tiempo. Tener más variedad en nuestra toma de decisiones es útil si somos intencionales acerca de nuestras elecciones y sus ventajas y desventajas.

¿Quién decide si una objeción es válida?

Evaluar si una objeción es válida puede convertirse fácilmente en una lucha de poder. No tiene sentido tomar decisiones por consentimiento (definido como "sin objeciones") y luego otorgarle el poder a alguien de decidir lo que cuenta como una objeción y lo que no. Si se necesita un juez, no puede haber equidad.

En nuestra experiencia, al seguir el proceso descrito en este manual, esta pregunta no surge. Por defecto, cada objeción es válida tan pronto como se expresa. Como círculo, podemos explorar si vemos que la propuesta interfiere con el objetivo del círculo. Cuando las personas confían en que serán consideradas y cuando entienden la diferencia entre las preferencias personales y el rango de

tolerancia, la pregunta de si una objeción es válida o no, ya no aplica. Dicho esto, nuestro objetivo es no participar en "complacer a la gente" (afinar una propuesta hasta que todos obtengan sus preferencias).

¿Podemos tomar una decisión si un miembro del círculo está ausente?

Consentimiento significa que ningún miembro del círculo objeta a una propuesta. ¿Qué hacemos si un miembro del círculo está ausente? ¿Podemos tomar una decisión si ni siquiera sabemos si el miembro ausente tiene una objeción? Es verdad que no necesitamos el consentimiento de cada miembro del círculo para tomar una decisión de acuerdo. Esta es una razón por la cual una membresía definida es crucial (ver sección 6.10.3 en la página 265). Sin embargo, es una realidad de las organizaciones que la gente se perderá reuniones, de vez en cuando. En la práctica, la mayoría de los grupos que conocemos asumen el consentimiento para las decisiones que no son una sorpresa. Los miembros del círculo tienen una historia entre ellos: a menudo sabemos cómo se sienten los demás sobre un tema. Aquí otras opciones:

- Hacer un acuerdo diciendo que los miembros del círculo ausentes tienen 24 horas para objetar después de haber recibido el acta de la reunión. De no hacerlo, asumiríamos consentimiento por parte del miembro. (Ver ejemplo 83). El "Consentimiento perezoso" funciona bien en un grupo pequeño con suficiente confianza, que pueda seguirle la pista a las decisiones y a la asistencia de sus miembros.
- Todas las decisiones por consentimiento están pausadas hasta que la persona ausente pueda consentir después de la reunión.
- Podemos pedirle sus opiniones a las personas con anticipación si ya sabemos que una propuesta llegará al grupo. Sin embargo, no es raro que los miembros del círculo cambien de opinión acerca de un tema después de escuchar a todas las demás personas. Cuando los miembros del círculo se pierden las reuniones, no solo se pierden de ser escuchados, también se pierden el proceso transformativo de escucharnos entre todos y todas.

La responsabilidad de ponerse al día cuando alguien se perdió una reunión se encuentra tanto en el grupo como en el miembro del círculo. Las actas de las reuniones y un pequeño chequeo con la persona que coordina al círculo ayudan.

> Un círculo puede decidir por consentimiento el usar una aproximación de Foro Abierto para tomar decisiones si un miembro está ausente: Uno de los principios del Foro Abierto dice, "Quienes estén presentes son las personas adecuadas." Esto quiere decir, los miembros presentes en una reunión de círculo son las personas adecuadas para tomar una decisión. No hay que esperar a que todos los miembros estén presentes, no hay consentimiento preliminar, no hay verificación, sólo la confianza entre miembros de círculo de que tomarán la decisión correcta.
>
> *(Jutta Eckstein y John Buck)*

83: Lo que dicen otras personas

¿Pueden las personas cambiar de opinión?

Cualquier miembro del círculo puede retractarse de su consentimiento aún si consintió originalmente. ¿Qué pasa si los miembros cambian de opinión tres meses después de que se tomó una decisión por consentimiento? Opciones:

- El acuerdo se mantiene vigente hasta que el círculo decida de otra manera.
- El miembro del círculo puede haber cambiado de opinión basándose en nueva información o en una nueva perspectiva. Compartan esta información con el círculo y programen el tema en la agenda de la próxima reunión.
- El miembro del círculo puede discutir la nueva información con quien coordina el círculo.
- En la próxima reunión, el círculo escuchará la inquietud y tomará una decisión (por consentimiento) sobre si se debe revisar el acuerdo antes del final del periodo programado.

Queremos que nueva información sea considerada. Pero no queremos perder tiempo deshaciendo decisiones. Si situaciones como estas se convierten en una fuente de interrupciones repetidas, siempre podemos establecer acuerdos sobre cómo manejamos la retracción del consentimiento.

Precondiciones del consentimiento

La toma de decisiones por consentimiento se puede utilizar en cualquier tipo de grupo, en cualquier organización no sociocrática. Sin embargo, existen condiciones previas al consentimiento y recomendamos encarecidamente a las organizaciones que planean implementar (parte de) la sociocracia, en su organización, que conozcan estas precondiciones.

- El grupo quiere y puede discutir en conjunto lo suficiente para resolver objeciones. No podemos decidir mediante el consentimiento, si no estamos dispuestos/as a trabajar las objeciones. Al tomar atajos con demasiada frecuencia, podemos crear un desbalance en la equidad, lo cual puede llevar a la frustración. Si todos los miembros del círculo tienen buen entrenamiento y saben cómo lidiar con las objeciones, la tarea de "discutir el tiempo suficiente para resolver las objeciones" será factible y, en realidad, podría ser una experiencia agradable y de conexión que fortalezca al equipo.
- El grupo comparte un objetivo común. Las decisiones por medio del consentimiento requieren un objetivo compartido y definido. Las objeciones están definidas como interferencia con el objetivo. Si no sabemos cuál es nuestro objetivo, entonces ¿cómo vamos a saber lo que es una objeción? (Ver también la página 265.)
- El grupo puede elegir su membresía. Con membresía abierta o indefinida, será difícil practicar el consentimiento. Si no sabemos quién tiene derecho a consentir, ¿cómo sabemos cuándo hemos llegado al consentimiento? Tener una membresía claramente definida es esencial para el consentimiento, ya que el consentimiento implica consentimiento por parte de todas las personas en un círculo, no solo las presentes en la reunión. (Ver también la sección 2.2.3.)

Las limitaciones del consentimiento

No toda clase de acuerdo puede ser tomado por consentimiento, por ejemplo, decisiones de mera preferencia personal, como son cuestiones de diseño. Por ejemplo, ¿cuál sería una objeción al

color azul? Puede haber casos en los que ciertos colores tengan implicaciones o interpretaciones específicas de contexto que hagan que las objeciones a una decisión de color sean razonables (si existe un acuerdo sobre diseño corporativo, por ejemplo). Si no hay una base razonable para objetar a un color, ¿quién puede elegir? Queremos evitar los juegos de poder.

Esto es lo que *sí* podemos hacer. Podemos, por consentimiento, tomar una decisión sobre *cómo* decidir. Por ejemplo, podemos escuchar algunos comentarios sobre problemas de colores y, luego, decidir por consentimiento votar. O podemos delegar a un grupo, o incluso a una persona, que tome una decisión con o sin algunos límites.

3.3 Haciendo acuerdos – paso por paso

3.3.1 El proceso basado en la medición

¿Cuántas veces hemos salido de una reunión sintiendo frustración de cómo se utilizó el tiempo de la misma?, ¿cómo podemos evitar esto?

Queremos que las personas que están leyendo entiendan todos los pasos para que conozcan los hitos, las herramientas y los indicadores, y puedan tomar decisiones intencionales. Antes de discutir la toma de decisiones, necesitamos comprender algunos conceptos sociocráticos básicos sobre los que se construye el proceso basado en la medición: *planificar–ejecutar–evaluar* y *entrada–transformación–salida*. Si bien es trabajo de la facilitación guiar el proceso, los procesos co-creativos dependen de buenos "seguidores" tanto como de buenas facilitaciones. Cuantos más miembros del círculo estén familiarizados con el proceso basado en la medición, más fluidos serán los procesos.

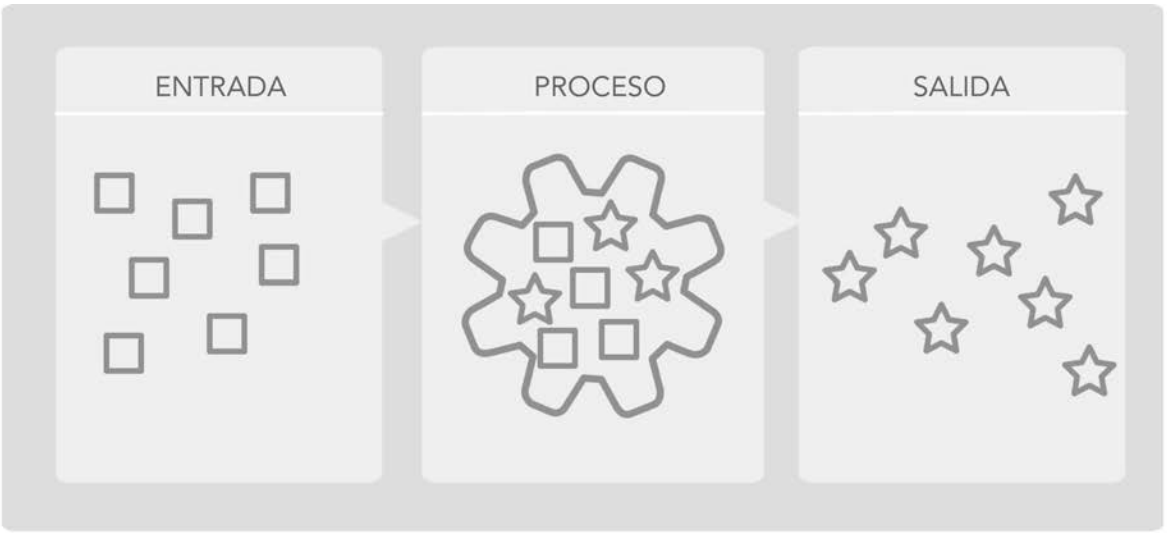
Entrada–proceso–salida

Todo proceso consta de tres fases: *entrada, proceso* y *salida*. La entrada es lo que sabemos, pensamos o tenemos cuando comenzamos. El proceso es aquello que hacemos con esa entrada. La salida es lo que conseguimos de ese proceso de transformación. El tipo de salida depende de la tarea que se está llevando a cabo:

- Si nuestra tarea es cocinar una comida, entonces, la *entrada* son los ingredientes de la comida. La *transformación* o *proceso* es el proceso de cocinar la comida. La *salida* es servir la comida.
- Si nuestra tarea es transformar cuadrados en estrellas usando una máquina como en la figura 84, entonces los cuadrados son nuestra *entrada*, la *transformación* es lo que sea que haga la máquina mágica y nuestra *salida* son las estrellas.
- Si nuestra entrada son los temas de la agenda, entonces, las reuniones los transforman en decisiones.

Planificar–ejecutar–evaluar

A lo largo del camino, queremos estar seguros/as de que estamos siendo intencionales y exitosos/as. Por ejemplo, si empacamos una mochila para el día, pensaríamos primero en lo que necesitamos traer. Luego empacamos y, finalmente, podríamos revisar para comprobar si empacamos todo lo



84: Entrada – proceso – salida

que necesitamos. Cada proceso de toma de decisiones y de trabajo involucra tres pasos: *planificar – ejecutar – evaluar*.

Planificar: hacemos un plan con consciencia del resultado que queremos lograr; con base en experiencias previas.

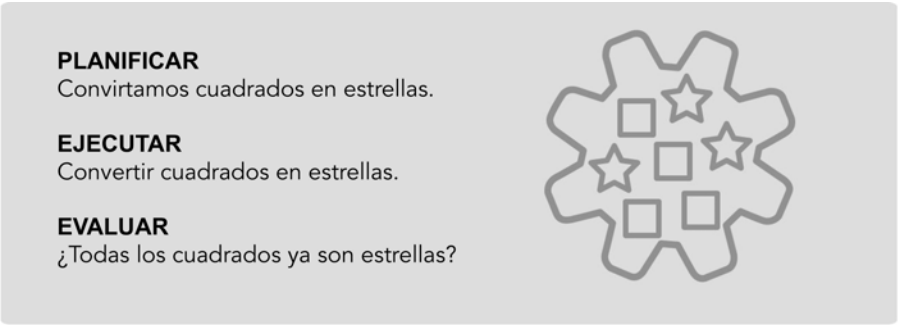
Ejecutar: llevamos a cabo la acción hacia el resultado deseado.

Evaluar: verificamos si realmente hemos hecho lo que pretendíamos hacer.

Donde más enfocamos nuestro tiempo es en *ejecutar*; sin embargo, tanto la fase de planificación como la fase de evaluación son de vital importancia. No utilizaremos nuestro tiempo y recursos de manera eficiente si no nos detenemos para planificar antes de actuar. Del mismo modo, si nos

85: Planificar – ejecutar – evaluar cuando se empaca una mochila

olvidamos de evaluar si lo que estamos haciendo está logrando los resultados deseados, no nos daremos cuenta, con suficiente antelación, de si nos estamos desviando del camino.



86: Planificar – ejecutar – evaluar

Asumamos que queremos convertir cuadrados en estrellas, usando una máquina mágica como en la figura 86. Haríamos entonces un plan (planificar), llevar a cabo la acción (ejecutar) y luego verificar si logramos el resultado deseado (evaluar). Como *planificar – ejecutar – evaluar* es una mentalidad estándar en sociocracia, se aplica a un sinfín de situaciones y veremos más ejemplos relacionados con el flujo de trabajo y a la toma de decisiones.

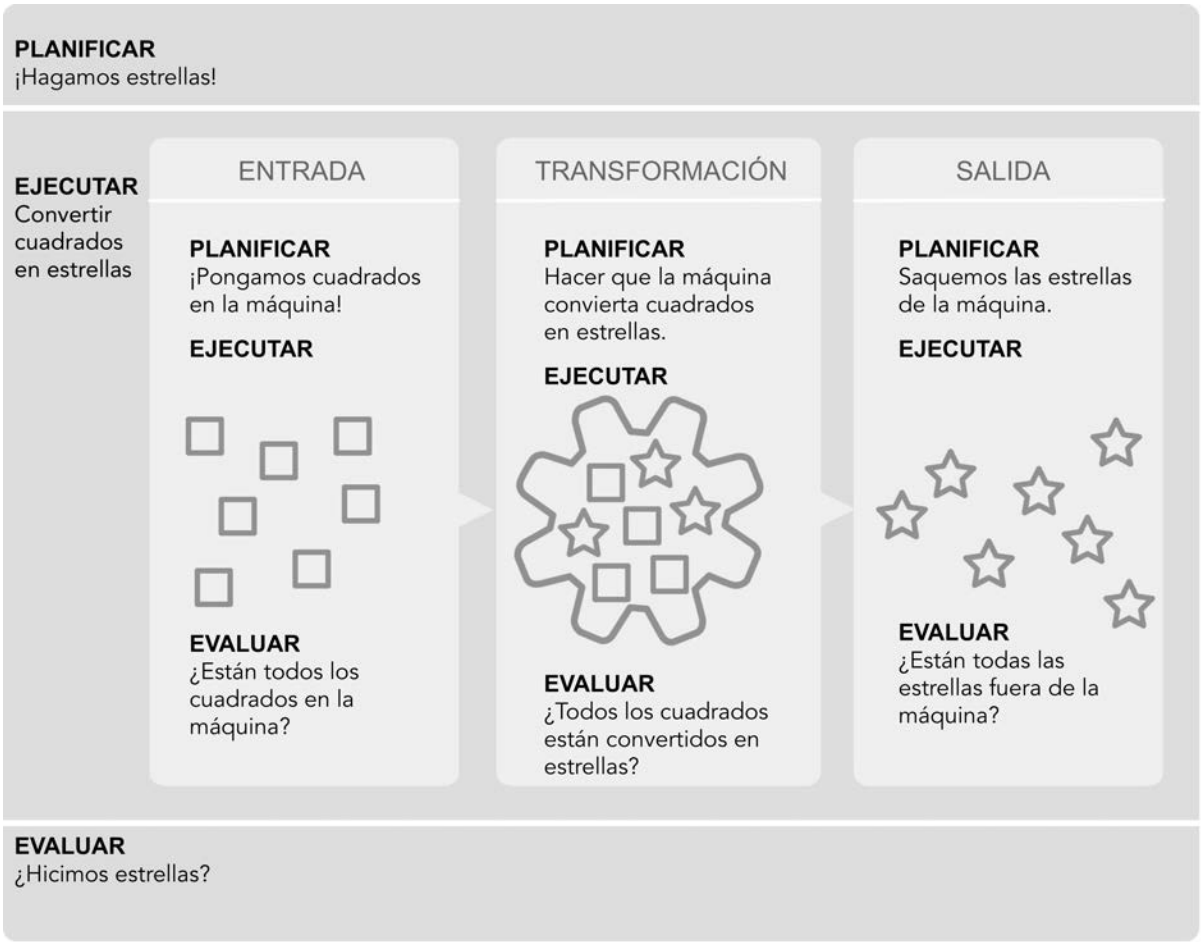
Planificar–ejecutar–evaluar *y* entrada–proceso–salida

Podemos aplicar el ciclo de *planificar – ejecutar – evaluar* a cada paso de *entrada–proceso–salida*. Cada pequeño paso en el camino lo planificamos, lo hacemos y, luego, evaluamos si lo completamos, antes de empezar con el siguiente paso.

El diagrama 87 muestra los pasos del ciclo *planificar – ejecutar – evaluar* en el contexto de la máquina que hace estrellas. Hacemos un plan para la entrada, realizamos la acción necesaria (llenando la máquina) y nos aseguramos de completar la fase de entrada. Hacemos un plan para la etapa de transformación, realizamos la transformación y medimos si hemos completado la fase. Hacemos un plan para la fase de salida, realizamos la acción necesaria y medimos si hemos completado la salida.

Volviendo al ejemplo de cocinar una comida, se aplica el mismo patrón. Digamos que estamos cocinando para un gran número de personas. El día anterior, podríamos hacer una lista de ingredientes basándonos en una receta y comprar esos ingredientes. El día de la comida, verificamos si todos los ingredientes están ahí. Luego volvemos a examinar la receta y planificamos el orden en el que se deben seguir los pasos y el tiempo que puede tomar. Ahora, mezclamos los ingredientes para cocinarlos. Después de que hayamos completado todos los pasos, miramos la comida y nos preguntamos si ya está lista. Verificamos la consistencia, el sabor y la temperatura para preparar la salida. Luego, planificamos para servir la comida. ¿Usaremos tenedores o cucharas?, ¿alguna decoración? Ahora servimos la comida y, por un segundo, nuestros ojos echan un vistazo, verificando si todo está completo cuando la comida está por comenzar.

Estos son pasos que recorremos naturalmente. La necesidad de definir los pasos explícitamente es mayor si el proceso consta de más partes, por ejemplo, si la persona o grupo que compra los



87: Entrada – proceso – salida, con planificar – ejecutar – evaluar

ingredientes es diferente del grupo que cocina y diferente de quienes sirven, o si necesitamos pedir comida al por mayor, en grandes cantidades, con un flujo de trabajo completo, en lugar de un simple viaje de compras. Necesitamos establecer un proceso claro o habrá fricción en el flujo de trabajo.

Aplicación a la toma de decisiones

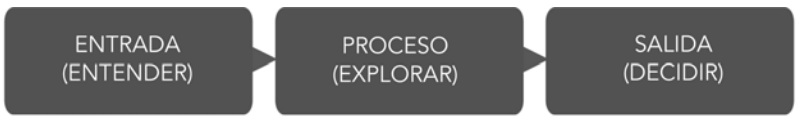
Para la toma de decisiones, un grupo tiene que pensar en conjunto. Todas las mentes deben estar conectadas y sincronizadas, mientras se permite la creatividad y la forma de pensar de las personas. Hay muchas capas diferentes que juegan juntas sobre el contenido de nuestra decisión: proceso, problemas interpersonales, patrones internalizados, estilo personal, problemas de rendimiento (distracciones, etc.). Cuanta más gente participe, más cosas suceden simultáneamente. La exploración compartida y la toma de decisiones es una tarea complicada y compleja. Un sistema bueno y claro ayudará.

88: Cocinar una comida

Fragmentando Dividimos el proceso de toma de decisiones en segmentos digeribles y los linealizamos para que puedan completarse juntos. Queremos evitar situaciones como estas:

- Una persona todavía está lidiando con un detalle en la redacción, mientras que las otras ya están listas para explorar opciones. Las que ya están listas se impacientan y la otra persona se siente presionada a dejar de lado su necesidad de claridad.
- O: la mitad del grupo todavía quiere explorar opciones mientras que la otra mitad ya está lista para tomar una decisión. Ambas partes se frustran.
- O: se toma una decisión pero, al poco tiempo, se vuelve evidente que no le quedó claro a todas las personas cuál fue la decisión final que se tomó.

Nombramos los segmentos principales del proceso en el flujo de trabajo de la máquina de hacer estrellas *entrada – proceso – salida*. Para hacer este proceso más fácil de entender en el contexto de la toma de decisiones, le llamamos *entender – explorar – decidir*. La parte de *decisión* no necesariamente tiene que ser un acuerdo – puede simplemente ser una conclusión alcanzada al final de una discusión – la síntesis.



89: En ciertas fases de la toma de decisiones, entender – explorar – sintetizar.

- **Entender:** el paso de entrada es entender lo que se necesita entender. ¿Qué información tenemos y cómo la interpretamos?, ¿qué necesidades hay que considerar?
- **Explorar:** la fase de explorar es cuando consideramos más información, juntamos ideas, etc. Esta es la fase generativa de los procesos grupales.

- **Decidir:** la fase de decisión es donde nos aseguramos de tener un resultado de nuestro proceso. Una decisión no tiene que ser una decisión final – puede ser solo una síntesis de lo que concordamos, por ejemplo, una oración que describa un problema o una lista co-creada que sirva como insumo para la siguiente fase.

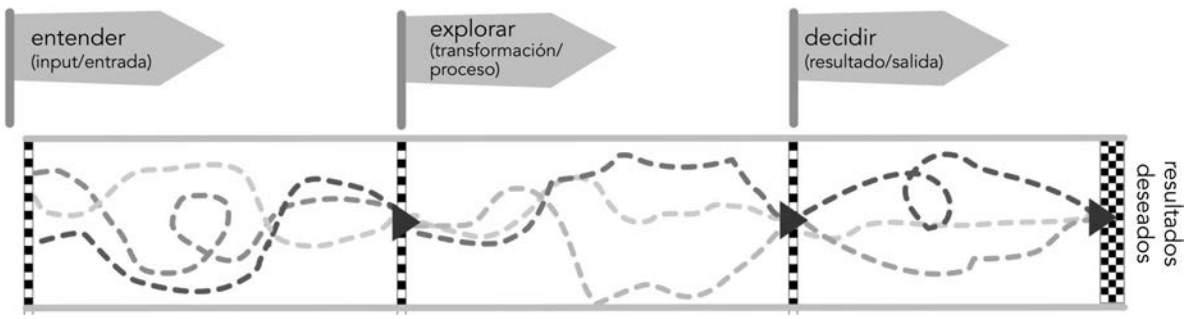
La figura 90 muestra cómo un grupo de personas puede moverse con seguridad a través de todos estos pasos, con un sentido de fluidez: estando en la misma página y trabajando más o menos al mismo ritmo. Puede que todas las personas involucradas estemos yendo en distintas direcciones – algunas pueden ser pensadoras lineales, algunas tenemos mentes que se mueven en pequeños bucles y algunas le prestamos atención a las cosas que tienden a pasar desapercibidas. Eso está bien. Lo importante es que en cada etapa (1) comenzamos conjuntamente y (2) acabamos conjuntamente. Podemos llevar un buen proceso grupal siguiendo una ruta general como en 90.

Todos los pasos en la toma de decisiones pueden dividirse en pasos más pequeños, como fractales: en cuanto le hacemos zoom con una lupa a alguna de las fases, encontramos *entender - explorar - decidir* de nuevo. Mientras más pasos intermedios consideremos, más intencionales y eficaces podemos ser. La naturaleza fractal se muestra en la figura 91. Cada paso ahora se relaciona con (una serie de) rondas (la gente del círculo hablando por turnos) – lo cual hace que la facilitación, en este formato, sea muy sencilla. Con muchas rondas pequeñas, cada una con una pregunta y extensión bien definidas, cada miembro del círculo puede enfocarse en el contenido que están tratando.

Escojan sus herramientas

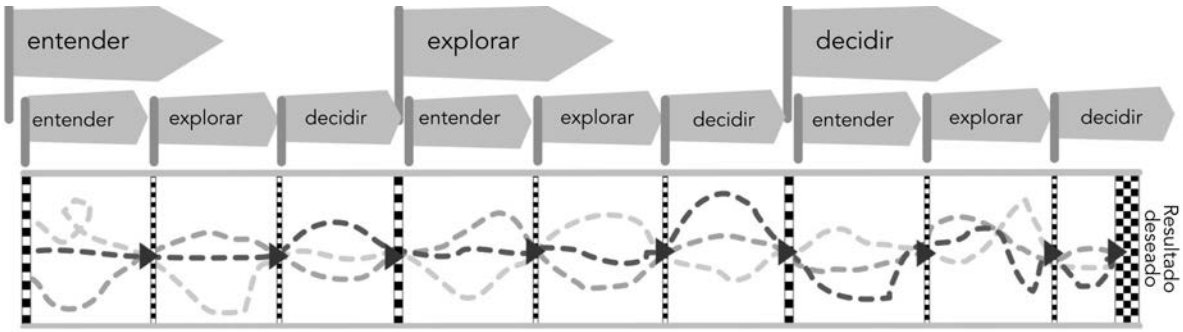
- La herramienta base para una *fase de entendimiento* es una combinación de rondas de reporte/clarificación y de preguntas.
- La herramienta base para una *fase de exploración* es una ronda generativa (de reacciones).
- La herramienta base para la *fase de decisión* es una ronda de consentimiento.

Sin embargo, podemos llegar al mismo resultado por distintos caminos. Los grupos pueden decidir hacer lo que sea más efectivo en su situación. Por ejemplo, si el objetivo es *entender*, podemos hacer una ronda en la que cada miembro del círculo haga una pregunta *o* podemos preguntarle a la gente



90: Entender – explorar – decidir en toma de decisiones como equipo: cada quien tiene sus formas, pero terminamos en conjunto

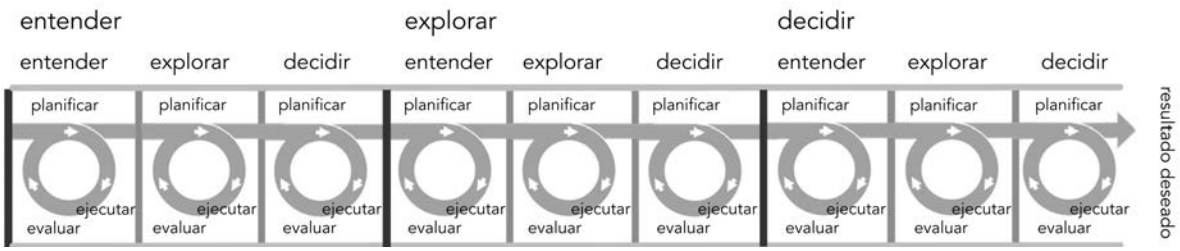
.



91: Los pasos se segmentan en subpasos como fractales

que alce la mano si tienen una pregunta. Ambas aproximaciones nos llevarán al mismo lugar. Para cualquiera de las etapas, tenemos la libertad de hacer una lluvia de ideas, delegarle a una persona, consultar, bailar, cantar o montar una actuación de algo; solo queremos tener nuestro resultado deseado en mente.

Medidas Como se muestra en la figura 92, cada fase está envuelta en ciclos de *planificar – ejecutar – evaluar*. Medidas como *"¿Entendemos todos/as el problema?, ¿ya escuchamos las ideas de todas las personas?, ¿ya está todo el mundo listo para movernos al siguiente paso?"* nos indican si hemos llegado a un hito en el proceso.



92: Cada paso tiene su propio ciclo de planificar – ejecutar – evaluar

3.3.2 Las tres fases del proceso de acuerdo

En este libro, nos referiremos al proceso completo para llegar a decisiones de acuerdo como "proceso de acuerdo", mientras que la última fase (consentir a una propuesta) se llama "proceso de consentimiento". A cada paso le damos su *intención* (planificar), sus *herramientas* (ejecutar/camino) y las medidas para saber cuándo está completo cada paso (*completo cuando*). En las siguientes secciones, revisaremos cada fase con mucho detalle. La intención de este detalle es apoyar a los grupos dándoles claridad para poder decidir; no es para ser dogmáticos.

Nótese, por favor, que vemos el proceso aquí descrito, basado en los clásicos pasos de *entrada – proceso – salida*, como compatibles con la sociocracia "clásica" y con otros sabores distintos de sociocracia, por ejemplo, Sociocracia 3.0. Hay muchas maneras de usar y de llamar al proceso.

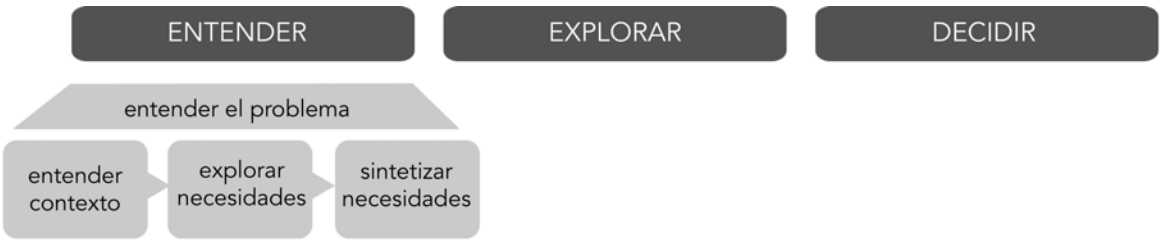
La contribución de este manual yace en hacer una lista y explicar las *intenciones, herramientas* y *medidas* explícitamente. Si los grupos cambian la nomenclatura o las herramientas que prefieran, queremos asegurarnos de que el proceso integre equidad y eficacia. Especialmente, si los grupos se desvían de lo que la comunidad internacional ha encontrado útil con la práctica a lo largo del tiempo, recomendamos darse la oportunidad, de vez en cuando, para revisar si el proceso ajustado está dando los resultados deseados.

93: Entender – explorar – decidir

Entender la necesidad

Comenzamos el proceso de acuerdo tratando de comprender el problema que se encuentra bajo el detonante que trajo un tema a nuestro círculo. Ese detonante podría ser una queja, un accidente, una caída en las ventas o el deseo de lograr más. Un evento detonante apunta a una necesidad más profunda. Antes de diseñar estrategias para satisfacer la necesidad subyacente de manera efectiva, todas las partes deben entender la necesidad. Puede ser frustrante cuando, a mitad del proceso de generación de acuerdos, nos damos cuenta de que aún no tenemos claridad sobre el contexto, el detonante o la necesidad. La fase de comprensión finaliza con una “declaración/enunciado de necesidades”, ya sea de forma escrita o verbal, que resuma cómo es que el círculo lo entiende. El proceso de tres partes en este caso es:

- Entender el detonante detrás del asunto.
- Explorar las necesidades subyacentes.
- Sintetizar el asunto y las necesidades subyacentes.



94: La fase de entender

Endender contexto Llega un problema al círculo. Al principio, antes de que hagamos otra cosa, les damos un poco de contexto a los miembros del círculo. ¿Cómo llegó este tema a la agenda? Luego, describimos el detonante que ha llevado al grupo a tomar conciencia del tema.

> **Intención:** Que todos los miembros entiendan el problema.
>
> **Herramientas:** Asegúrense de que toda la información del problema y su contexto esté completa.
>
> - Invitar a que todas las personas afectadas o involucradas hagan un reporte (incluyendo material escrito).
> - Hacer y contestar preguntas (ya sea en ronda de preguntas aclaratorias o de preguntas abiertas).
>
> **Completo cuando:** Ya nadie tiene preguntas sobre el contexto o el detonante.

El ejemplo 95 muestra cómo podría sonar esto. Nótese que en este ejemplo, quien facilita elige no hacer una ronda completa, sino que, simplemente, pregunta si alguien tiene preguntas. Esto funciona bien en casos fáciles. Como alternativa, podemos hacer una ronda de preguntas de aclaración (ver sección 5.5.2). Respondemos a las preguntas una por una o, primero, las recopilamos todas y luego las respondemos – lo que sea más fácil.

Explorar necesidades Cambien la atención del incidente concreto a una visión más general. Los detonantes y las respuestas de las personas son datos que apuntan a necesidades subyacentes. En un esfuerzo colectivo para darle sentido a lo que observamos, queremos entender las necesidades subyacentes para poder encontrar estrategias efectivas.

> **Intención:** Explorar qué necesidades yacen bajo el problema.
>
> **Herramientas:** Invitar a las interpretaciones de todos los miembros de círculo.
>
> - Una buena pregunta es: *"¿De qué crees que trata esto verdaderamente, para todas las partes involucradas?"*
> - Una ronda en la que la gente ofrezca su interpretación o hagan suposiciones sobre posibles necesidades (lista de necesidades p. 288).

Ejemplo: entender contexto

Imke:	El siguiente punto de la agenda lo puso Kiara en la lista de pendientes. Le llamaste "miembros donantes" cuando me pediste algo de tiempo para tratarlo en esta reunión y me dijiste que necesitaba una decisión operativa o bien de acuerdo. Cuéntanos más.
Kiara:	Ok. En mi rol como coordinadora de membresía, fui contactada por alguien, se llama Mark, que dice que le gustaría integrarse pero que no tiene tiempo para dedicarle al trabajo. Me dijo que sabe que tenemos un acuerdo que dice que cada miembro tiene que aportar al trabajo de la organización pero dice que le gustaría poder ayudarnos y que estaría dispuesto a pagar más de la cuota normal. Honestamente no supe qué decirle, así que le dije que lo revisaría con el círculo.
Imke:	Hm, interesante. ¿Hay alguna pregunta? Hagamos una ronda breve. Yukio.
Yukio:	Creo que no tengo ninguna pregunta por ahora.
Imke:	Me pregunto, Kiara, si sabes si hay otras personas en esa situación; es decir, que quieran ser miembros pero no trabajar.
Kiara:	No me sorprendería si las hubiera. Creo que otras personas ya han preguntado y cuando les cuento de nuestro acuerdo dan un paso atrás. Nadie había insistido así antes.
Sanjay:	Me interesaría saber si dijo algo sobre por qué le interesa.
Kiara:	Como yo lo entiendo, tiene que ver con los contactos aquí. Querer estar conectado.
Imke:	¿Alguna otra pregunta? (Pausa.) Como no oigo ninguna, continuemos.

95: Entender: entender el contexto

- Escribir palabras clave de lo que se está diciendo de una manera visible para todas las personas.

Recuerden considerar *todas* las partes involucradas. Esto podría ser el círculo, los miembros, los no miembros o el planeta. Podemos hacer que los miembros representen a los demás o encontrar otras formas de apoyo para que las necesidades de todas las partes puedan ser consideradas.

Completo cuando: Nadie tiene más ideas que agregar.

Nótese cómo en el ejemplo 96 (página 111), el círculo está mirando el problema desde distintos ángulos, explorando las necesidades de los miembros del círculo, así como las de personas fuera del círculo.

Ejemplo: explorar necesidades

Imke:	Hagamos una ronda de reacción. ¿Qué necesidades creen que están jugando un papel aquí? Me refiero para Mark, pero también para nosotros y para las demás personas. Primero Kiara, luego Yukio.
Kiara:	Esto me trae toda una lista de preguntas, que ya veía venir, pero que no hemos tocado. Es sobre comunidad, sobre pertenecer. Y en su caso, y para nuestros miembros contratados por supuesto, se trata de contribuir.
Yukio:	Para nosotros es sobre propósito y cooperación. Los miembros contratados son los que hacen que las cosas sucedan.
Imke:	Bueno, está el aspecto monetario. Tener más dinero en el presupuesto hace que los miembros contratados puedan hacer que más cosas sucedan. Eso se trata de efectividad.
Sanjay:	Hm… No tengo nada que agregar. Supongo que como yo lo veo, es el balance de contribución trabajando y contribución a través de cuotas. No hay nada malo con ninguna de las dos. La pregunta es cómo integramos a ambas.
Imke:	Creo que ayudaría hacer una segunda ronda. Sigamos. Si quieren, pueden ir pensando si esto se está dirigiendo hacia una decisión operativa sólo en el caso de Mark, o hacia un cambio de acuerdo, o a otra cosa.
Kiara:	Estoy de acuerdo con Sanjay. Queríamos asegurarnos de que la gente estuviera comprometida de alguna forma y tuviera seriedad y ganas de trabajar y no sólo hablar. Pero seguimos encontrándonos con problemas de financiación. Así que hay algo ahí. Deberíamos rehacer nuestro acuerdo de membresía.
Yukio:	Hay algo de titubeo por mi parte pero estoy en disposición de explorarlo.
Imke:	No tengo nada que agregar. Hagamos un acuerdo para incluir esos casos.
Sanjay:	Estoy de acuerdo. Hagámoslo.
Kiara:	La política actual sólo dice "todo miembro tiene que pagar cuotas y tiene que trabajar". Así que si hiciéramos otro acuerdo para la membresía, sería básicamente hacer un nuevo acuerdo. Yo estoy bien con eso. Ya es momento.

96: Entender: explorar necesidades subyacentes

Establecer necesidades Con un claro entendimiento del problema y las necesidades en juego, formulamos una descripción del problema y las necesidades (ver también "establecer el driver" en Sociocracia 3.0).

> **Intención:** Sintetizamos lo que sabemos sobre las necesidades.
>
> **Herramientas:** la persona que facilita u otro miembro del círculo hace un enunciado de resumen (hablado o escrito).
>
> - Dependiendo del tamaño del problema, un enunciado tan sencillo como *"nece-*

sitamos un proceso de integración de miembros que sea más fácil y transparente" puede ser suficiente.
- Alternativamente, pidan a un círculo de ayuda (una persona o grupo pequeño) que escriba en un documento coherente las piezas recolectadas en el último paso.
- Para un problema complejo, podemos pedir retroalimentación de la gente afectada fuera del círculo, para asegurar que sus necesidades se vean reflejadas de forma adecuada.
- Nos preguntamos si la acción indicada es crear un acuerdo. (Ver abajo)

Completo cuando: Se consiente el enunciado de necesidades y el siguiente paso.

En el ejemplo 97, quien facilita le pide a alguien en el círculo escribir el enunciado para ahorrar tiempo. Normalmente hay alguien en el círculo que sintetiza bien. Guarden la declaración de necesidades, pues pueden usarla como criterio al publicar el acuerdo.

Ejemplo: enunciado de necesidades (sintetizar necesidades)

Imke: Ok, para resumir esto, me gusta cómo lo dijo Sanjay. Nuestro acuerdo de membresía actual no contempla a los miembros que sólo quieren contribuir financieramente, y queremos asegurarnos de que cada persona pueda contribuir para que toda la organización pueda ser efectiva y tener un sentimiento de pertenecer. ¿Hay alguna objeción a este resumen? (Pausa) Parece que estamos de acuerdo. Propongo que empecemos a crear una propuesta sobre nuestro acuerdo de membresía desde el principio, empezando por entender el panorama. ¿Les parece? (Pausa.) Hagámoslo.

97: Entender: sintetizar el problema/las necesidades en un enunciado de necesidades

Cómo atender un problema No hay que dar por sentado que la respuesta más adecuada a las necesidades sea automáticamente un nuevo acuerdo. Aquí hay tres opciones para responder a un problema:

- Decisión operativa. Si el problema ya está cubierto por un acuerdo previamente establecido, atengámonos a dicho acuerdo. Podemos decidir una manera de difundir más ése acuerdo.
- Dar retroalimentación. Una forma de responder, que a menudo se pasa por alto, es dar retroalimentación, por ejemplo, a alguien que estuvo involucrado en el evento detonante. Si escuchan sobre el impacto de sus acciones en otras personas o en el círculo, esto podría evitar que sucedan eventos similares. Esto es especialmente cierto cuando se trata de comportamiento: con demasiada frecuencia, los acuerdos se hacen porque estamos tratando de evitar dar retroalimentación directa. Para cambiar el comportamiento de alguien, una conversación directa y respetuosa es mucho más efectiva que un acuerdo sobre el comportamiento en algún lugar de nuestros archivos.
- Ajustar acuerdos. Revisar el acuerdo existente para que cubra el nuevo problema.

En general, la sociocracia practica la creación de acuerdos "perezosa" (como la carga diferida en la programación de software donde un elemento solo se carga cuando se necesita); solo hacemos acuerdos si las necesidades no pueden satisfacerse de otra manera. La creación de acuerdos lleva tiempo y requiere mantenimiento a lo largo del tiempo, así que, no generen acuerdos si no es necesario.

Si el círculo se da cuenta de que un problema no está dentro de su área de actuación, entonces, referirán el problema al círculo adecuado. El círculo original todavía puede escribir un enunciado/declaración de necesidades para pasarlo como un insumo (entrada). Tengan en mente que el círculo que recibe un problema tiene que consentir en atender el problema. (Si no aceptan el problema, este, automáticamente, cae dentro del área de actuación del círculo superior.)

Generar una propuesta

En la fase anterior, generamos información clara para poder trabajar en la elaboración de un acuerdo que implemente estrategias que satisfagan nuestras necesidades. Ahora, estamos entrando en la etapa de transformación. Estamos *transformando* la *entrada* que tenemos (= nuestro entendimiento del problema y las necesidades subyacentes) en una propuesta que pueda ser decidida en la fase de salida. De nuevo, esta fase se divide en tres fases distintas:

- Entender el alcance del acuerdo, también llamada fase de entender el panorama.
- Explorar ideas de propuesta.
- Sintetizar las ideas de propuestas en una propuesta.

98: Explorar

Entender el alcance del acuerdo (entender el panorama) Entender el panorama le ayuda a un grupo a prepararse para compilar ideas de propuestas. Antes de enfocarse en posibles soluciones, el círculo hace una lista de puntos que se necesitan considerar y que llamamos dimensiones.

Si pensamos primero en las dimensiones, es más probable que nuestro grupo cubra todo el tema sin olvidar las piezas centrales. De esa manera, podemos construir una buena base para nuestro acuerdo antes de que las emociones se acentúen. A menudo, es sorprendente la cantidad de buenas preguntas que surgen durante la fase de entender el panorama. Comenzar con opiniones puede distraer fácilmente a un grupo y no dejar ver el problema en su totalidad. La fase de entender el panorama ofrece un momento en el que nos concentramos en comprender el contexto, antes de enfocarnos en soluciones.

Intención: Entender el alcance de una propuesta enumerando dimensiones.

Herramientas: Pregúntense *"¿Qué preguntas tendremos que responder para llegar a un acuerdo bueno y completo?"* Asegúrense de mantenerlo ágil con rondas de participaciones breves.

- Anoten todas las dimensiones y conserven la lista.
- Enumeren las dimensiones en rondas o en una "lluvia de ideas", en la que cada participante aporte conforme sienta inspiración (ver dinámica de "palomitas" en la sección 5.5.4 en la página 238).
- Las dimensiones vienen en formato de frases o de preguntas, pero no de oraciones.
- Si la gente empieza a dar opiniones, escríbanlas por separado, para la siguiente fase (formulación de propuestas), y ayuden al grupo a reenfocarse en enumerar dimensiones en vez de opiniones.

Completo cuando: Consentimos en que la lista de dimensiones está completa.

Además, es útil que un grupo comience con algo que les conecte. Por ejemplo, si estamos debatiendo la responsabilidad de los dueños de perros, puede haber muchas opiniones y *estrategias* para atenderlo. Sin embargo, todos los miembros coincidiremos en que *algo* se tendrá que decir sobre "con o sin correas" en un acuerdo sobre perros en una comunidad; acordaremos que "con o sin correas" es una dimensión de cualquier propuesta completa en este tema (ver ejemplo 101 en la página 118).

Los miembros del círculo pueden explicar un poco sobre el contexto de su dimensión. Ayuda, por ejemplo, mencionar dos opciones (*"¿Hacemos A o B?"*). Ver ejemplo 99 como ilustración. Un grupo experimentado juntará palabras clave relativamente rápido, en unos cuantos minutos. Los grupos mejoran con la experiencia. La mejor manera de aprender a entender el panorama es por medio del ejemplo. Si el grupo es nuevo en el proceso, entonces alguien con experiencia podría dar el ejemplo diciendo sus propias dimensiones antes de solicitar las sugerencias del grupo. Con grupos menos experimentados, tal vez tengamos que explicar más y quizás extraer dimensiones de las opiniones que comparten.

Cuidado: si hay muchas dimensiones, tal vez estamos lidiando con una cuestión demasiado grande. Tendríamos demasiadas ideas de propuestas y podría abrumarnos. En ese caso, podríamos dividir las dimensiones en categorías y trabajarlas por separado, o formar un círculo de ayuda para preparar la siguiente fase.

Antes de seguir adelante, consentimos la lista. Esta es una decisión "suficientemente buena por ahora". Está bien agregarle elementos más adelante en el proceso. Pedimos consentimiento a los miembros para asegurarnos de que estamos listos para entrar a la siguiente fase y nadie se está quedando con las ganas de agregar dimensiones.

Explorar ideas de propuesta (formulación de propuesta) En esta etapa, queremos oír todas las ideas acerca de qué se puede hacer para resolver el problema, considerando las necesidades de

Ejemplo: entender el alcance de la propuesta (entender el panorama)

Imke:	Ahora toca entender el panorama. Juntemos las dimensiones. Al crear este acuerdo, ¿qué áreas de consideración tendremos que cubrir? ¿Qué es lo que queremos garantizar que no se nos olvidará cubrir? Hagamos una ronda. Kiara.
Kiara:	Dinero o bienestar financiero de la organización en general.
Sanjay:	Otras formas de contribuir que no sean dinero ni trabajo.
Imke:	Mantener un sentido de comunidad. Representación de todas las partes de nuestra estructura de círculos.
Yukio:	¿Estamos haciendo una diferencia en si alguien trabaja o no?
Kiara:	¿Cómo se enteran todos los miembros de lo que está sucediendo? ¿Hay distinta cuota de membresía para miembros contratados y no contratados?
Sanjay:	Hm… nada que agregar por ahora.
Imke:	Privilegios de membresía: ¿todos los miembros tienen los mismos derechos?
Yukio:	Nada que agregar.
Imke:	¿Alguna otra cosa? (Pausa) Ok, ¿consentimos que esta lista es lo suficientemente buena? (Pausa) Vale. Pongamos la lista aquí arriba para que la podamos ver.

99: Explorar: entender el panorama (alcance del acuerdo)

todas las personas afectadas (según el enunciado de necesidades). Tengan su lista de dimensiones visible para que el grupo esté informado de lo que hay que abarcar. Si bien las dimensiones son frases o preguntas, los elementos de propuesta, normalmente, son enunciados que comienzan con *"Creo que sería bueno si…"*, como *"Creo sería bueno que introdujeramos una tarifa de membresía de $50 al mes."*

Entender el panorama y formular propuestas divide el – a veces desalentador – proceso de generar una propuesta con pasos de acción realizables. Este proceso participativo se nutre de la sabiduría grupal y puede ser muy creativo y productivo. Como a ningún miembro del círculo se le tiene que ocurrir por sí mismo *la* propuesta perfecta y todos lo miembros pueden buscar una solución en conjunto, la tarea se vuelve más manejable.

Intención: Explorar ideas de cómo resolver el problema.

Herramientas: Escuchar los elementos de propuesta que tenga el círculo, preferiblemente, en rondas. Los miembros pueden sugerir elementos de propuesta que cubran más de una dimensión a la vez.

- Es mejor hacer varias rondas de participaciones *breves* en vez de hacer solo una ronda. Con rondas cortas, será más fácil construir desde las ideas creativas de todas las mentes presentes.
- Este no es el momento de persuadir o argumentar extendidamente. Idealmente,

enunciamos la idea de propuesta y, tal vez, damos un poco de contexto. Eviten cualquier ímpetu de *convencer*, ya que esto inhibirá el flujo.
- Construir un espacio seguro. Queremos que cada miembro hable desde su experiencia. Una manera de garantizar esto es permitir solo oraciones afirmativas (*"Creo que sería bueno si..."*), pero sin juicios de valor sobre las ideas de otras personas como *"No creo que x sea una buena idea."*
- Los elementos de propuesta pueden fluir. Pueden:
  - contradecirse
  - complementarse
  - hacer más precisa una declaración previa
- Es buena idea escribir la lista de elementos de propuesta donde todo el círculo la pueda ver, idealmente, cerca de la lista de dimensiones. Designen a alguien para escribir las ideas o dejen que la persona secretaria lo haga.
- No tiene que haber un correlato 1:1 entre dimensiones y elementos de propuesta. Algunos elementos de propuesta pueden cubrir más de una dimensión, mientras que otros, tal vez, solo respondan parcialmente a una dimensión. Si notamos una nueva dimensión, simplemente, la agregamos a la lista.
- Podemos empezar a agrupar las ideas en temas, pero solo si es fácil hacerlo en tiempo real. Es más importante recolectar todas las piezas de la propuesta que organizarlas.
- La formulación de propuestas puede hacerse de forma asincrónica, por ejemplo, en un documento virtual.

Completo cuando: Nadie tiene otro elemento de propuesta y cada dimensión ha sido cubierta por, al menos, un elemento de propuesta.

Cuando estábamos en entender el panorama, estábamos tratando de comprender el problema y sus dimensiones. En la formulación de propuestas, queremos opiniones. El ejemplo 100 nos da una idea de cómo sonaría esto.

Los ejemplos 101 y 102 muestran cómo los elementos de propuesta pueden complementarse o contradecirse. (Las listas en 102 son de un proceso real en nuestra familia ¡y una fuente constante de discusión!)

Sintetizar elementos de propuesta ¿Cómo convertimos la lista de elementos en una propuesta?

Para este paso queremos tener en mente que buscamos una solución que funcione para todas las personas involucradas (es decir, que está dentro de su rango de tolerancia), tomando un tiempo razonable. Escribimos una propuesta pronto, porque eso es lo que lleva al grupo al siguiente nivel, en vez de seguir con una conversación sobre preferencias personales. Sacamos la propuesta para encontrar las objeciones (si es que las hay) sin que demore tanto tiempo.

Intención: Sintetizar ideas en una propuesta.

Ejemplo: explorar ideas de acuerdo (formular propuesta)

Imke:	Formulación de propuesta. Déjenme oír sus opiniones. Recuerden, cada quien dice unas cuantas piezas y tratamos de atender todas las dimensiones. Sanjay, empieza tú y escoge en qué dirección va la ronda.
Sanjay:	Creo que deberíamos tener dos categorías de membresía, miembros trabajadores y miembros no trabajadores. Podrían tener distintos privilegios pero aún no estoy segura. Kiara.
Kiara:	Creo que la tarifa de membresía debería ser la misma, pero incentivaría a los miembros no trabajadores a pagar un poco más. A ver…. Yo no creo que importe *porqué* alguien no trabaje, así que solo omitiré esa dimensión.
Yukio:	Me gustaría que los miembros no trabajadores contribuyan de alguna otra forma más allá de solo pagar dinero. Me gustaría que, por lo menos, ayuden con difusión pero no sé cómo.
Imke:	Todos los miembros no trabajadores podrían estar representados en nuestro Círculo de Misión con un enlace a un círculo de donantes. Y para lo que dijo Yukio ahora, podría haber un boletín interno para donantes con información para compartir en redes sociales y así nos puedan ayudar a visibilizar la organización.
Sanjay:	Estoy buscando qué partes de nuestra lista no hemos cubierto aún… el motivo por el cuál alguien no trabaja… para mi, no importa porqué alguien decida no trabajar. Puede que sea por que no tienen que hacerlo o porque cuidan a alguien o lo que sea. Creo que no es de nuestra incumbencia. Este acuerdo también generará más claridad para la gente que está fuera, por ejemplo Jeanette cuando tuvo a su bebé.
Kiara:	Me gustaría esperar antes de pensar en un círculo de donantes. Me gusta la idea del boletín pero debería ser para todo el mundo una vez que lo tengamos. Y eso necesita que alguien se encargue de ello…
Yukio:	Buen punto, Kiara. Me gustaría registrar en nuestra contabilidad cuánto dinero extra tenemos en el banco gracias a los miembros no trabajadores.
Imke:	Gracias. ¿Algo más? ¿Están cubiertas todas las dimensiones? Está la parte sobre el sentido de comunidad y saber lo que sucede. ¿Qué queremos decir sobre eso?
Kiara:	Esa parte parece estar incluida en la idea del boletín.
Imke:	Cierto. Si ya no hay más que agregar, creo que alguien debería redactar esto y traerlo a nuestra próxima reunión. Kiara, ¿lo harías tú? (Kiara asiente.) Gracias.

100: Explorar: explorar elementos de un acuerdo (formulación de propuestas)

Herramientas: Este paso es más sencillo si se lleva a cabo por un grupo más pequeño o, incluso, una sola persona para redactar la propuesta. Primero, repasen las partes sencillas, las dimensiones que solo tienen una pieza de la propuesta que las cubre y que no parecen controvertidas. Aíslen las piezas de propuesta que parezcan contradictorias. Hay distintos escenarios:

- Todas las piezas de la propuesta son compatibles y todo está cubierto. Esto podría ser un problema simple: todas las piezas de la propuesta parecen ir bien juntas y podemos darnos cuenta de lo mucho que estamos en sintonía. El proceso de generación de propuestas nos ha guiado en la elaboración de un borrador

Ejemplo: Acuerdo sobre perros en una comunidad intencional

Enunciado de necesidades
Los perros y los residentes humanos de la comunidad quieren tener una relación sana y armoniosa.

Dimensiones
- áreas de la propiedad
- ¿correas?
- perros visitantes, perros de servicio
- tamaño de los perros
- heces de perro
- seguridad de niños y niñas
- ¿cómo medimos?

Ideas de propuesta
- todos los perros tienen que estar con correa en todo momento en la propiedad
- ningún perro está permitido en los edificios, con excepción de los perros de servicio
- ningún perro está permitido en los edificios, incluyendo el taller
- en el campo abierto, los perros pueden estar sin correa
- la misma regla aplica para los perros de miembros así como de visitantes, y perros de todo tamaño
- el oficial de mascotas reevaluará con la gente que tenga perros y con quienes han presentado quejas después de 3 meses

101: Enunciado de necesidades, dimensiones y elementos de propuesta para un acuerdo sobre perros

de propuesta de manera participativa y solo tenemos que crear una redacción coherente.

- Algunas áreas de nuestras piezas de propuesta parecen sencillas, otras son altamente controvertidas e incompatibles. Ahora sabemos qué es controvertido y qué necesitará más atención. Nótese: no estamos tratando de resolver los problemas controvertidos en este momento, ya que eso viene más tarde. Por ahora, solo notamos las diferencias de opinión. Vea a continuación para obtener más orientación sobre cómo navegar la controversia.
- Estamos notando que no tenemos suficiente información. Si hay información esencial que debemos obtener antes de seguir adelante, podemos hacer una ronda sobre cómo recopilar la información que necesitamos y hacer un plan de acción. No queremos volver a tropezar con la misma piedra la próxima vez que surja el problema.

Escribimos una propuesta y verificamos si hemos abordado todas las dimensiones para no perder información al destilar los elementos de la propuesta. Si dejamos algunos elementos de propuesta fuera del borrador de la propuesta final, lo decimos y decimos por qué claramente.

Completo cuando: Hay una propuesta escrita que cubra todas las dimensiones.

Ejemplo de una familia: Cómo decidimos qué ver en la televisión

Enunciado de necesidades
Seguimos discutiendo sobre qué programa ver. Queremos un proceso rápido e inclusivo para no perder tiempo discutiendo y poder disfrutar en conjunto.

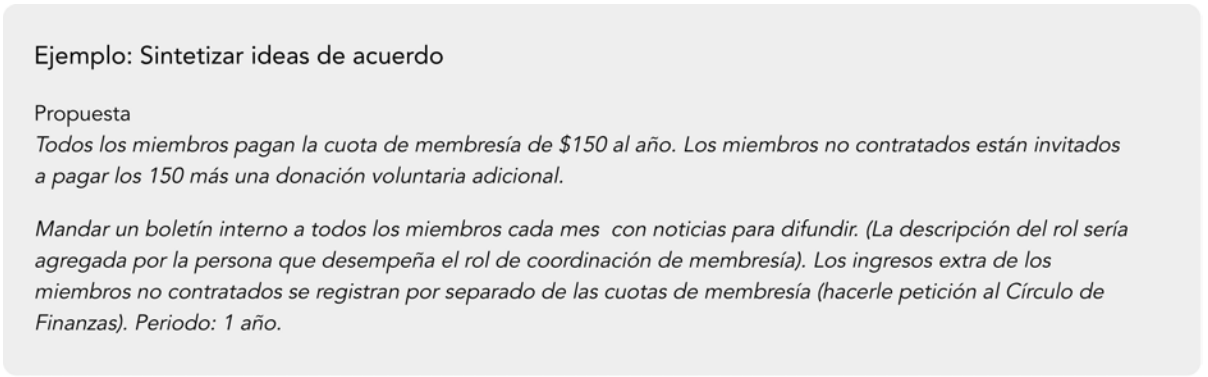
Dimensiones
- ¿cómo decidimos?
- ¿cómo sabemos si está funcionando?
- ¿qué pasa si a alguien no le gusta el programa?
- ¿qué pasa si un programa es demasiado largo para el tiempo que tenemos antes de la cena o la hora de dormir?
- ¿se puede ver más tiempo si se está enfermo/a?
- ¿pausamos la película si alguien tiene que ir al baño?
- ¿qué pasa si a alguien le gusta un programa pero tiene miedo?

Ideas de propuesta
- tomamos turnos decidiendo qué ver
- hacemos dos listas, una para programas cortos, otra para películas largas
- quien empiece a pegar no tiene permiso de elegir programa
- pausamos si alguien tiene que ir al baño
- éxito sería: no más peleas
- si a alguien no le gusta el programa, pueden ver otra cosa en el teléfono de mamá
- si a alguien no le gusta el programa, tienen que esperar hasta que sea su turno de decidir

102: Enunciado de necesidades, dimensiones y elementos de propuesta para un acuerdo sobre el tiempo de pantalla (contribuyen personas de 4 a 10 años de edad)

Como en el ejemplo 103, funciona bien tener a un miembro o dos trabajando la redacción de la propuesta entre reuniones, o podemos tomar un pequeño momento durante la reunión para que alguien redacte. Si hay elementos de propuesta que se contradigan, hay por lo menos cuatro opciones:

- Podemos hacer una ronda de reacciones para cada uno de los elementos controvertidos. Esto servirá como información útil para sintetizar los elementos en una propuesta.
- Podemos, simplemente, tomar una decisión. No hay ningún riesgo en hacer una propuesta, ya que cualquiera podrá objetar después.
- Podemos incluir las contradicciones en la propuesta. Podemos escribir *"Los webinarios se celebrarán siempre el mismo día de la semana: martes/jueves"* aún si esto es inevitablemente contradictorio. De esa manera, podemos identificar un elemento a discutir mientras integramos las objeciones. Ofrecer propuestas contradictorias para provocar objeciones es confuso para algunas personas, pero respeta todas las ideas que se generaron. Solo lo hacemos con facilitadoras o facilitadores que se sientan seguros con el proceso.
- Podemos segmentarlo. Si un tema parece estar desviando una discusión y nos preocupa incluirlo en la propuesta, también podemos dividirlo en partes y decidir por separado.



103: Explorar: sintetizar elementos de propuesta en una propuesta

Propuestas escritas por un solo miembro Cuanto más co-creativa sea la redacción de la propuesta, más energía y compromiso habrá para la propuesta y es más probable que sea de mejor calidad. Sin embargo, no es necesario que las propuestas sean *únicamente* generadas grupalmente, a través del proceso que acabamos de describir. Hay otras maneras de generar una propuesta:

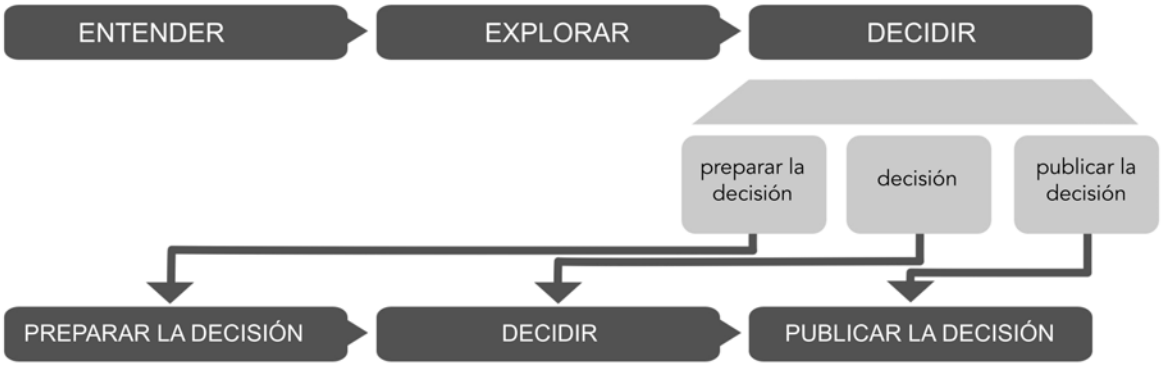
- Un miembro del círculo puede escribir o reescribir una propuesta y ofrecérsela al grupo para que la apruebe.
- Un miembro del círculo puede sentir inspiración para resolver un problema o definir un flujo de trabajo y escribir un propuesta antes de llevarla al círculo.
- El círculo puede decidir revisar un problema en conjunto, recolectar retroalimentación y dejar que un miembro escriba una propuesta con base en lo comentado, saltándose los pasos de entender el panorama y de formular la propuesta. Si bien esta forma de trabajar ahorra tiempo, nuestra experiencia nos ha dicho que la propuesta resultante puede ser de baja calidad, lo cual lleva a que el círculo modifique la propuesta bastante. A veces, intentar atajos como este solo hacen el proceso más largo.
- La propuesta puede provenir de fuera del grupo o, incluso, de fuera de la organización, como desde un repositorio de acuerdos o un documento de gobernanza de muestra.

Tomar una decisión: el proceso de consentimiento

Un grupo está listo para el proceso de consentimiento cuando hay (a) una comprensión de la necesidad y (b) una propuesta concreta sobre la mesa.

Los tres pasos para tomar una decisión son *preparar la decisión, decidir* y *publicar*. Cada uno de estos pasos, a su vez, se dividen en tres pasos también. La estructura de esta sección sigue los 3x3 pasos:

Preparar la decisión Antes de que podamos tomar una decisión, queremos asegurarnos de que la propuesta esté lista. Presenten la propuesta y asegúrense de que todas las personas la entiendan. Entonces el grupo tiene la oportunidad de reaccionar a la propuesta. Podemos hacer cualquier ajuste que queramos incluir en la ronda de consentimiento.



104: La tercera fase del proceso de acuerdos se divide, a su vez, dentro de tres pasos

105: La tercera fase se divide en 3 pasos

Entendiendo la propuesta Presentar la propuesta es importante para que todos los miembros sepan *cuál* es la propuesta. Esto es particularmente importante cuando la propuesta:

- ha tenido versiones previas
- fue creada muy rápidamente
- no fue generada por el grupo que va a tomar la decisión

A veces, las personas solo ojean una propuesta y, realmente, no saben qué están consintiendo. Asegúrese de que todas las personas involucradas conozcan todos los aspectos relevantes de la propuesta. Este es el momento para lograr claridad, *no* es el momento para cuestionar la efectividad de la propuesta – esto vendrá después.

> **Intención:** Todas las personas en el círculo necesitan entender la propuesta tal como está formulada.
>
> **Herramientas:** Presentar la propuesta. Esto quiere decir leerla en voz alta o encontrar otra manera de que todas las personas presentes sepan qué dice la propuesta
>
> - Hagan que la propuesta sea accesible con anticipación o den suficiente tiempo durante la reunión, para que los miembros del círculo puedan leer la propuesta. Otorguen tiempo para hacer preguntas.

- Hagan sus preguntas en una ronda. Un buen detonante para empezar una ronda de preguntas aclaratorias es preguntarle al círculo *"¿qué necesitan saber para entender la propuesta?"*
- Si un grupo es nuevo en este proceso, es útil que tengan una plantilla de respuestas para que no se desvíen compartiendo opiniones, por ejemplo:
  - *"Entiendo esta propuesta. No tengo preguntas."*
  - *"Me gustaría tener mejor comprensión de la propuesta. ¿Podrías decirme más sobre la parte que dice. . . ?"*
  - *"Me gustaría tener mejor comprensión de la propuesta. ¿Podrías contarme más sobre qué te llevó a incluir la parte de la propuesta que dice. . . ?"*

Completo cuando: Nadie tiene preguntas sin resolver sobre la propuesta

Para preguntas sencillas, podemos dejar que el autor o autora de la propuesta, o alguien más, responda las preguntas una por una a medida que se formulan en la ronda. Si las preguntas son más complejas o pueden llevar a preguntas de seguimiento, a menudo, es mejor recopilar todas las preguntas en una ronda primero. Hacerlo de esta manera evita las digresiones largas que pueden romper la equidad de las rondas y también puede evitar la deriva en las opiniones antes de que se hayan formulado todas las preguntas aclaratorias (ver ejemplo 106). Cuando se hayan contestado todas las preguntas, podemos preguntar si hay más preguntas que puedan haber surgido de escuchar las preguntas y respuestas anteriores.

Explorar reacciones (reacciones rápidas) En la ronda de reacciones rápidas, todos los miembros tienen la oportunidad de dar su opinión sobre una propuesta. Es importante que cada contribución sea breve. Cinco oraciones, o menos, es lo que un grupo debería intentar. Si alguien tiene una objeción, ¡tendrán más tiempo para hablar después!

Ejemplo: Entender la propuesta

Imke:	Kiara, Gracias por redactar la propuesta. Muéstranos qué trajiste.
Kiara:	Sí, se redujo a una cosa muy simple. La tarifa es la misma para todo el mundo, y no hay diferencia en privilegios, todo el mundo recibe este nuevo boletín. Oh, y noté que llevarle la pista a cuántos fondos extra ingresan no es algo que podamos hacer los miembros del círculo pero podemos pedir ayuda para ello. Se puede escribir una breve descripción de rol para quien lleve el boletín, y me nominaría a mi misma en ese rol de todos modos, para el primer año. Y, ¡eso es todo! Pueden tomarse el tiempo de leerlo ustedes mismos. (Los miembros de círculo leen en silencio.)
Imke:	¡Genial! ¿Hay alguna pregunta? Yo no tengo. Yukio, ¿y luego Sanjay?
Yukio:	¿Cómo pensabas incentivar donaciones extra?
Kiara:	Pues, yo hago la entrevista con los nuevos miembros que se integran de todos modos y pensaba señalarlo entonces.
Yukio:	Ok, gracias.
Sanjay:	No tengo preguntas. ¡Gracias, Kiara!
Imke:	¿Más preguntas? (Pausa) Ok.

106: Entender: entender la propuesta

Intención: Preparar al grupo *y* la propuesta para la toma de decisión

Herramientas: Hagan una ronda donde cada quien expresa su opinión sobre la propuesta.

- Las reacciones rápidas pueden tener distintos sentidos: explorar cómo se sienten los miembros del círculo al respecto, o si la propuesta ya está lista para tomar una decisión.
- Algunos grupos prefieren hacer dos rondas por separado: una para reacciones emocionales (“reacciones”) y una para mejorar la propuesta (“ronda de soluciones”; ver Fig. 107.)

Nunca se salten el paso por completo. La versión minimalista es preguntar *“¿hay algo que les gustaría decir antes de avanzar a una ronda de consentimiento?”*

Completo cuando: Todas las personas participantes han podido darle voz a su reacción a la propuesta.

Nótese: el parámetro *no* es si todos los miembros están de acuerdo con la propuesta. No estamos intentando afinar la propuesta en un esfuerzo por alcanzar unanimidad, ya que podríamos perder el tiempo en detalles irrelevantes. En vez de esto, pasamos al consentimiento. Si no tenemos seguridad de que el grupo esté listo para avanzar, simplemente preguntamos, por ejemplo, diciendo *"¿hay algo más que decir antes de avanzar a una ronda de consentimiento?"* Aquí algunas áreas que se pueden tocar en reacciones rápidas:

- Si a alguien le gusta o no la propuesta, tan rápido como *"Me gusta esta propuesta porque. . . "*
- Puede que los miembros del círculo digan que piensan objetar. Podemos ser breves en la ronda de reacciones rápidas – el momento para explicar una objeción llegará después. Para esta ronda, una participación de una sola oración como esta es suficiente: *"No apoyo esta propuesta, porque no considero que contribuya efectivamente a nuestro objetivo de. . . "*
- Apreciación por quien escribió la propuesta o el proceso que la generó, o cualquier otra persona que apoyó en el proceso.
- Mejoras a la redacción
- Cambios pequeños que están alineados con la propuesta (en la tradición del consenso, estos se llaman "correcciones amistosas", un término que estamos adoptando – ver abajo)
- Podemos hacer una segunda ronda si
  - ha llegado nueva información hacia el final de una ronda, o
  - hay sinergia y estamos construyendo algo y queremos explorarlo. (Ver caja 107.)

> En la versión original del consentimiento holandés para formar una propuesta aprendimos a hacer dos rondas de opiniones después de las preguntas aclaratorias, no solo una ronda rápida de reacciones. Con tan solo un resumen breve, la facilitación invita a ofrecer soluciones en la segunda ronda de opiniones. Ahora todas las personas pueden dar sus ideas de solución después de oír a todas en la primera ronda de opinión.
> Para nosotros/as en Austria la *segunda ronda de opinión* es el corazón de la sabiduría del círculo. La solución va emergiendo del proceso grupal, no solo de algunos miembros.
> La *ronda de segunda opinión* acorta el *proceso de consentimiento* eficazmente y minimiza las objeciones capitales.
>
> *(Barbara Strauch)*

107: Lo que otros/as dicen

Preferimos que la gente *no* pase durante la ronda de reacciones porque estas, normalmente, sirven para sondear la postura del grupo. Nos da la oportunidad de escuchar lo que piensan las demás personas, cómo se sienten con la propuesta, qué significa para ellas y cuáles son sus preocupaciones, lo que podría no elevarse al nivel de una objeción. Especialmente en temas controvertidos, es importante asegurarse de que todas las personas participantes hayan sido escuchadas lo suficiente. Sin embargo, también es importante mantener las aportaciones breves y relevantes, ya que es más efectivo dedicar tiempo a abordar las objeciones. El ejemplo 108 muestra una ronda de reacciones rápidas y su variante en el ejemplo 109, dirigiéndose hacia una objeción.

Ejemplo: Explorar reacciones

Imke:	Hagamos una ronda de reacciones rápidas. Primero Sanjay, luego yo.
Sanjay:	Me parece bien. Sonaba más complicado de lo que parece ahora. Me gusta.
Imke:	Sí, estoy de acuerdo con eso. Espero que el Círculo de Finanzas nos haga el favor de darle seguimiento.
Yukio:	Me gustaría revisitar esto si no quieren dar seguimiento. Pero en general se ve bien.
Kiara:	Yo estoy bien con revisar esto si el Círculo de Finanzas tiene alguna razón para no dar seguimiento.

108: Entender: explorar reacciones rápidas

Ejemplo: Explorar reacciones

Imke:	Hagamos una ronda de reacciones rápidas. Primero Sanjay, luego yo.
Sanjay:	Me parece bien. Sonaba más complicado de lo que parece ahora. Me gusta.
Imke:	Sí, estoy de acuerdo con eso. Espero que el Círculo de Finanzas nos haga el favor de darle seguimiento.
Yukio:	Me gustaría revisitar esto si no quieren darle seguimiento. Y viéndolo ahora, estoy preocupada porque no estoy convencida de que los miembros no-contratados tengan suficiente conexión con nosotros. Me gustaría que indagáramos en eso.
Kiara:	Yo estoy bien con revisitar si el Círculo de Finanzas no quiere darle seguimiento. Me da curiosidad el punto de Yukio.

109: Ejemplo de una reacción rápida con una objeción en camino

Nótese cómo, en el ejemplo 109, el miembro del círculo resume su inquietud en una sola oración. Quien objetará sabe que se le escuchará después, así que una oración es suficiente para que las demás personas sepan hacia dónde se dirige el grupo. Simplemente decir *"voy a objetar"*, sin dar algo de contexto, puede inquietar a un grupo; pero puede que tampoco sea el mejor momento para decir más que unas cuantas oraciones, así que ¡sean breves!

También noten cómo el círculo, simplemente, continúa con el proceso: escuchar que alguien objetará no detiene la ronda. Por esa razón, está bien que quien facilita pase a la ronda de consentimiento, confiando en que el miembro va a objetar y que el grupo se beneficiará de ir discutiendo las objeciones una por una.

Sintetizar reacciones Nos tomamos un momento y reflexionamos sobre lo que aprendimos en las reacciones rápidas. ¿Está listo el grupo?, ¿está lista la propuesta?

> **Intención:** Sintetizar las reacciones rápidas
>
> **Herramientas:** Quien facilita necesita evaluar si la propuesta está lista.
>
> - Quien facilita puede optar por tomarse unos momentos para pensar cuál podría ser la mejor idea. ¡Este es un buen momento para bajar la velocidad!
> - Si se han sugerido varios ajustes, entonces, hay varias opciones.
>   - Quien facilita puede omitir, mezclar, revolver o ajustar las correcciones sugeridas.
>   - Quien facilita puede decidir mover algunas correcciones para otro momento. Por ejemplo, el grupo puede consentir la propuesta como está ahora y consentir a una corrección después.
> - Quien facilita siempre puede pedirle a alguien más que enuncie la propuesta.
>
> **Completo cuando:** La propuesta y el círculo están listos para la ronda de consentimiento.

Si decidimos que el grupo o la propuesta no están listos, podemos organizar una reescritura, programar la decisión para una fecha posterior o hacer todo lo posible para facilitar el proceso hacia la claridad.

Correcciones amistosas Las correcciones amistosas, en la tradición del consenso, son ajustes que podrían surgir en la ronda de reacciones rápidas y que parecen alinearse con la esencia de la propuesta. Queremos ser conscientes de los pros y los contras de las correcciones amistosas para que podamos entender mejor cuáles son las dinámicas y cómo navegarlas de la manera más efectiva y eficiente.

La ventaja de una corrección amistosa es clara: puede ser una vía rápida a una propuesta mejorada. Pero hay desventajas:

- Las correcciones amistosas pueden prolongar el proceso. Tengan en cuenta que las correcciones amistosas cambian la propuesta, a veces de maneras inesperadas. Un miembro del círculo y quien facilita podrían pensar que una corrección que sugieren no es contradictoria. Pero, para un tercer miembro del círculo, una corrección aparentemente inocente, podría cambiar qué tan bien les funciona la propuesta y podrían terminar objetando la propuesta *a causa de* esa corrección. En ese caso, habremos invertido más tiempo para procesar la objeción.
- De forma similar, las correcciones amistosas también pueden generar frustración. Imaginen que un grupo construyó una propuesta con cuidado y ahínco y, de repente, le cambian las piezas "sobre la marcha". (A su vez, ignorar las correcciones amistosas también puede crear frustración.)
- Aceptar correcciones amistosas puede entorpecer el proceso y hacerlo menos claro. Puede ser caótico y apresurado. Es fácil perder de vista qué versión de una corrección amistosa se

incluyó en la propuesta. Desaceleren.

- Generen claridad mostrando los cambios visualmente o releyendo la propuesta.
- Si realizamos demasiados cambios en la ronda de reacción rápida, ya que, básicamente, tendremos una nueva propuesta, es posible que tengamos que comenzar desde el inicio del proceso de consentimiento (presentar propuesta, preguntas aclaratorias, etc.).

Recomendamos que sea quien facilita, y no alguien más, quien decide qué correcciones se aceptan en esta fase. (O que la facilitación delegue a alguien más para tomar esa decisión). En última instancia, quien facilita es responsable del proceso durante la reunión. Demasiados cocineros retrasarán el proceso con un beneficio incierto. La tarea de la facilitación es evitar la confusión y seguir moviendo al grupo sin interrumpir a las personas. Si quien facilita comienza a sentir incomodidad con el proceso, puede pedir el consentimiento sobre la propuesta original y luego solicitar nuevas propuestas que se basen en la propuesta recién aprobada. Si alguien está haciendo una contrapropuesta, tenemos que estar aún más alertas. (Ver sección 5.5.3 en la página 234 sobre contrapropuestas.)

En el ejemplo 110, las cosas están fáciles – solo hay que considerar una pequeña corrección y quien facilita decide pasar a una ronda de consentimiento.

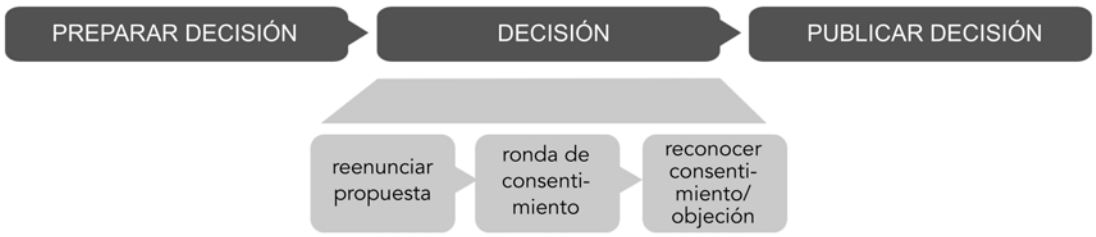
Ejemplo: sintetizar reacciones

Imke: Agregaré este ajuste sobre revisión inmediata si el Círculo de Finanzas rechaza la petición. Ok, creo que estamos listas para una ronda de consentimiento.

110: Sintetizar reacciones

Decisión La propuesta y el círculo están listas para tomar una decisión. Los tres pasos en esta fase son:

- re-enunciar la propuesta
- ronda de consentimiento
- reconocer el consentimiento/la objeción



111: La fase de consentimiento

A pesar de que todos los pasos pueden ser breves, es útil estar al tanto de cada uno de ellos y seguirlos rápidamente, pero de manera ordenada. Apresurarse a tomar una decisión puede llevar a la falta de claridad o frustración.

Re-enunciar la propuesta Al comienzo del proceso de consentimiento, nos aseguramos de que expresemos la propuesta en su redacción más actual. La intención es conseguir claridad sin caer en lo repetitivo. Si la propuesta es simple o si no ha cambiado en absoluto, simplemente, reconozca eso y pase a la ronda de consentimiento. Cuantos más cambios haya, más importante es leerlo nuevamente en contexto.

> **Intención:** Asegurarnos de que todas las personas participantes tengan claridad sobre la (posiblemente modificada) propuesta. **Herramientas:** Lean la propuesta o pidan que, por favor, alguien la lea en voz alta.
>
> **Completo cuando:** Todos los miembros conocen la propuesta.

En el ejemplo 112, quien facilita hace referencia a la versión escrita de la propuesta y agrega una corrección verbalmente.

Ejemplo: Replantear propuesta

Imke: ¿Consientes la propuesta de Kiara como está escrita, con el ajuste de que revisitemos esta propuesta inmediatamente si el Círculo de Finanzas no está dispuesto a registrar por separado las cuotas y donaciones de los miembros no contratados?

112: Explorar: re-enunciar la propuesta

Ronda de consentimiento Este es el momento para oír de cada miembro si tienen objeciones. El consentimiento es binario: o se consiente o se objeta. En la ronda de consentimiento, nos enfocamos en las objeciones. (Ver sección 3.2.5 en la página 97.)

> **Intención:** Escuchar las objeciones a la propuesta.
>
> **Herramientas:** En una ronda, pregunten a cada miembro del círculo si aceptan u objetan. Es importante asegurarse de que las personas noten que este momento es la fase de decisión final.
>
> - Hay distintas maneras de otorgar consentimiento, como decir *"consiento, yo consiento"* o *"no tengo objeción(es)"*. Dada la definición de objeciones, todo esto es equivalente. Una respuesta como "sí" o "no" depende de si preguntamos *"¿tienes objeción?"* o *"¿consientes?"* Ser demasiado informal, con frecuencia, puede causar falta de claridad.

- El consentimiento es un proceso activo. Si sentimos que alguien está "cediendo", intentamos visibilizar su inquietud. Para algunas personas, es difícil objetar (por razones culturales o personales). Pueden decir *"Percibí cierta indecisión, ¿hay algo que quieras compartir?"*
- El consentimiento puede ser expresado utilizando señales con las manos como pulgares hacia arriba o algo comparable si el grupo ha acordado las señales.

La mejor opción podría ser *"¿Tienes alguna objeción?"*. De esta forma, se puede afirmar en caso de tener una objeción, lo cual es más fácil de hacer. Algunos grupos incluso le llaman a la ronda de consentimiento "ronda de objeciones" para apoyar las objeciones de sus miembros.

Completo cuando: Toda persona participante ha consentido u objetado.

El ejemplo 113 muestra cómo es una simple ronda de consentimiento con y sin objeción. Como en el ejemplo de la derecha, terminen la ronda de consentimiento, escuchando a cada miembro.

Ejemplo: Ronda de consentimiento (sin objeción/con objeción)

Kiara:	Consiento.	Kiara:	Consiento.
Sanjay:	Sin objeción.	Sanjay:	Sin objeción.
Imke:	Consiento.	Imke:	Consiento.
Yukio:	También consiento.	Yukio:	Creo que tengo una objeción.

113: Explorar: ronda de consentimiento con y sin objeción

Reconocer el consentimiento/la objeción Una vez que todas las personas participantes han consentido u objetado, reconozcan si hay consentimiento u objeciones. Para objeciones, utilicen el proceso de objeciones (ver sección 3.5).

Intención: Reconozcan y valoren el consentimiento/las objeciones.

Herramientas: Reconozcan el consentimiento o las objeciones como en 114.

- Ayuda decir algo como *"Tenemos consentimiento, gracias grupo"*, o *"Bien, hay una objeción. Escuchémosla."*. La falta de reconocimiento puede incomodar.
- Podemos hacer una ronda para procesar lo sucedido (*"¿cómo fue este proceso para tí?, ¿qué significa esta decisión para tí?"*), o ¡celebrar! (Esto depende de si hemos llegado a esta decisión a lo largo de unos minutos, o de varios meses.)

Completo cuando: se ha tomado una decisión por consentimiento.

Ejemplo: Reconocer consentimiento/Objeción

Imke: Genial, ¡tenemos consentimiento! Gracias Kiara, por asumir el rol.

Imke: Ok, una objeción. Cuéntanos, Yukio.

114: Explorar: ¿consentimiento otorgado? Reconocer y celebrar una decisión/una objeción.

Publicar decisión Publicar una decisión es un paso vital para la transparencia y la eficacia. Muy a menudo, los grupos no publican su decisión. La decisión debe ser conocida e implementada para que sea efectiva.

115: La fase de publicación

Planear publicación ¡Un acuerdo solo funciona si la gente sabe que existe! Hacemos un plan sobre *cómo* vamos a hacer para anunciar el acuerdo. ¿Qué tiene que pasar para que la gente pueda seguir el acuerdo?

> **Intención:** Hacer un plan sobre cómo publicar e implementar el acuerdo.
>
> **Herramientas:** Recolectar ideas de propuestas de publicación y encontrar consentimiento.
>
> **Completo cuando:** Se consiente el plan de publicación.

Preparar materiales para publicar Preparamos nuestro contenido (notificación, hoja de cálculo, acuerdo para la bitácora, hoja de seguimiento) o cualquier otro objeto físico, para que el acuerdo se pueda llevar a cabo.

> **Intención:** Crear materiales para publicar e implementar.
>
> **Herramientas:** Lo que es necesario para este paso depende de la naturaleza de su trabajo. Ejemplos: parafrasear el acuerdo a publicar; agregar un ejemplo para explicar; agregar la razón para el libro de registro; atender barreras que interfieran la comprensión y seguimiento del acuerdo.

> **Completo cuando:** Lo que sea que se necesite para la publicación/implementación está listo.

El ejemplo 116 muestra un acuerdo completado que está listo para entrar la bitácora y 117 viene con una lista.

Ejemplo: una propuesta

Círculo de Membresía (Junio 2018)

Contexto: Nuestras prácticas de membresía anteriores no contemplaban a los miembros que querían contribuir solo de forma financiera y el círculo quería garantizar que cualquiera pueda contribuir para que la organización en su conjunto pueda ser eficaz y todos los miembros tengan un sentido de pertenencia.

Todos los miembros pagan la cuota de membresía de $150 al año. Los miembros no trabajadores pagan los $150 y una donación adicional además de esa.
Un boletín interno será enviado a todos los miembros cada mes con actualizaciones para compartir.
Los ingresos extra provenientes de los miembros no trabajadores se registrarán por separado de las cuotas de membresía.

Periodo: 1 año.

116: Ejemplo de un acuerdo completo

Lista de revisión para propuestas completas

- [ ] el acuerdo en sí, en su redacción final
- [ ] el periodo/fecha de evaluación
- [ ] opcional: indicador (cómo medir el impacto del acuerdo)
- [ ] opcional: motivo/contexto (el porqué de este acuerdo)
- [ ] opcional: plan de retroalimentación (cómo retroalimentar)
- [ ] opcional: pasos de acción para la publicación
- [ ] opcional: pasos de acción para la implementación

117: Lista para completar un acuerdo

Publicar acuerdo Infórmenle a la gente pertinente del acuerdo, de forma adecuada. Este paso es como encender un interruptor: el acuerdo ahora está vivo.

> **Intención:** Hacer que su acuerdo sea público.
>
> **Herramientas:** Publicar las actas según el plan de publicación.
>
> - Por ejemplo, podríamos tener un letrero y ponerlo; podríamos tener algo escrito. Podría estar integrado en sus TICs (tecnologías de la información y comunicación), tu firma de correo electrónico...
> - Las actas deben publicarse en un lugar accesible/en la bitácora.
> - Podemos añadir una justificación (un texto sobre cómo piensa el círculo que el acuerdo será útil: una descripción del detonante y la declaración de necesidades) que precedió al acuerdo.
> - Para escribir un acuerdo, particularmente en una bitácora, queremos asegurarnos de que esté completo. La lista de 117 en la página 131 muestra la información que podríamos necesitar.
> - Queremos asegurarnos de tener en el calendario un recordatorio para la fecha en que termina el periodo, usando el sistema que sea, para seguir la pista de temas a tratar en un futuro. ¡Tener un período de revisión solo funciona si tenemos una manera de darle seguimiento!
>
> **Completo cuando:** Hemos llevado a cabo nuestro plan de publicación (e implementación).

Imagínense que llegamos a un gran acuerdo siguiendo un proceso excelente. Tomamos una decisión completa y tenemos un gran plan para publicar la decisión. Entonces la persona que se suponía que iba a escribir ese letrero con el nuevo acuerdo falla en su tarea. El letrero nunca se escribe. Todo el proceso de acuerdo no tendrá ningún efecto. Para evitar que nos quedemos cortos, tenemos que asegurarnos de completar. Si todo está bien, solo toma unos segundos. Si es necesario un ajuste, nos alegraremos de haberlo abordado.

Resumen: toma de decisiones y proceso basado en medición

La tabla en 118 en la página 133 nos da una perspectiva general de un proceso completo. Saltarse pasos o fases enteras, a menudo, resultará en tropiezos, confusión y frustración, porque nos olvidamos de escuchar, cuando tratamos de apresurar un proceso. Lo que llamamos "higiene emocional" (es decir, restaurar la confianza) puede llevar mucho tiempo o, lo que es peor, puede no suceder y terminar por desgastar a la gente y convertirse en deuda socioemocional.

Si mantenemos nuestra atención en la intención y la medición en cada paso, podremos navegar un proceso de creación de acuerdos. Puede que no siempre sea elegante o sin desvíos temporales, pero *sí* llegaremos a nuestro destino si sabemos a dónde queremos llegar y cómo averiguar si estamos allí.

PASO/INTENCIÓN	HERRAMIENTAS	INDICADOR DE COMPLETITUD
1 Entender		
(a) Entender contexto	Reportar; preguntas aclaratorias (ronda)	Ningún miembro del círculo se queda con preguntas desatendidas
(b) Explorar necesidades subyacentes	Rondas de reacción	Nadie tiene algo que agregar a la lista de necesidades
(c) Sintetizar problema/necesidades	Escribir el asunto y enunciado de necesidades	Consentimiento de la lista de necesidades
2 Explorar		
(a) Entender alcance de acuerdo (entender panorama)	Ronda(s) de dimensiones	Consentimiento de que la lista de dimensiones está completa
(b) Explorar ideas de propuesta (formación de propuesta)	Ronda(s) de ideas de propuesta	No hay más piezas de propuesta que agregar, todas las dimensiones han sido cubiertas
(c) Sintetizar ideas en una propuesta	Redactar borrador de propuesta	Borrador de propuesta escrito, todas las dimensiones cubiertas
3 Decidir		
(a) Entender propuesta Explorar reacciones Sintetizar reacciones	Presentar, preguntas aclaratorias (ronda) Ronda de reacciones (rápidas) Reafirmar síntesis	Ningún miembro del círculo tiene preguntas sin atender Todos los miembros del círculo han hablado El grupo y la propuesta (modificada) están listos para una decisión
(b) Re-enunciar propuesta Ronda de consentimiento Reconocer consentimiento/objeciones	Presentar Ronda de consentimiento Confirmar decisión/objeción	La propuesta ha sido presentada Todos los miembros del círculo han hablado La decisión se toma (consentimiento)
(c) Planear publicación Preparar materiales Publicar	Rondas de ideas, redacción, consentimiento Materiales de redacción Herramientas de publicación	Se expresa consentimiento Todos los materiales están preparados El acuerdo es publicado

118: Entender–explorar–decidir con pasos pequeños, herramientas e indicadores

3.4 Mejorando la implementación de los acuerdos

Podemos mejorar la calidad de los acuerdos y hacer la implementación más fluida incluyendo indicadores y canales de retroalimentación bien definidos. Estos no son procesos separados, sino dimensiones que los círculos pueden tener en mente al hacer acuerdos.

3.4.1 Indicadores

Para cada acuerdo, recomendamos que los círculos adquieran el hábito de preguntarse – aún antes de que entre en efecto –: de qué manera se evaluará la eficacia del acuerdo que están generando. La evaluación no solo vendrá de personas, sino también, de recolección de datos, preguntando *"para este acuerdo, ¿qué nos indicaría que está funcionando?"* Esto podría ser:

- tasas de clics
- número de nuevos miembros
- donaciones
- ventas
- miembros de la comunidad que asisten a eventos etc.
- ...

Solo tiene sentido rastrear los datos que el círculo está dispuesto a interpretar. Es importante asegurarse de implementar las medidas correctas, para poder rastrear los datos correctos. Tiene sentido crear un rol operativo para que esto pueda suceder, especialmente, si hay más de un punto en el tiempo en que se deben recopilar los datos; o si una persona puntual está abierta para recibir retroalimentación de forma continua.

3.4.2 Canales de retroalimentación definidos

Queremos definir nuestros canales de retroalimentación. Los nuevos acuerdos pueden conllevar reacciones de otras personas en la organización. La mejor idea para asegurarse de que la implementación se realice sin problemas, es definir desde el principio, al mismo tiempo que se publica el acuerdo, cómo desea el círculo recibir retroalimentación sobre ese acuerdo. Por ejemplo, si el círculo prefiere recibir retroalimentación por medio de una encuesta, entonces den acceso a la encuesta tan pronto como el acuerdo sea publicado. Si hay una persona desempeñando el rol de recopilación de retroalimentación, proporcione su información de contacto para que las personas puedan responder con comentarios o preguntas.

El círculo puede especificar:

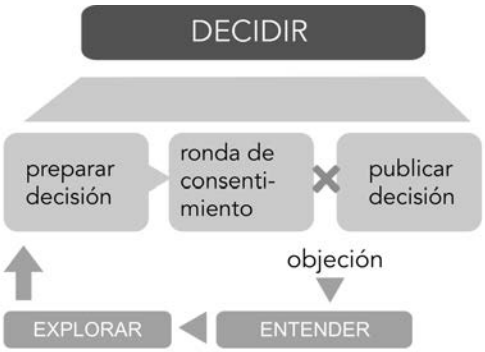
- Cómo quiere el círculo ser contactado:
  - A quién contactar (rol operativo, coordinación del círculo o el círculo entero).
  - A través de qué canal (contacto personal, correo electrónico, una encuesta, una hoja de contacto, una lista en papel o lo que consideren adecuado).
- Si hay algún aspecto específico que les gustaría retroalimentar.
- En qué se está fijando el círculo para evaluar la eficacia del acuerdo.
- Si hay un periodo deseado de tiempo en el cual recibir retroalimentación.

Invitar y escuchar atentamente las retroalimentaciones proporciona oportunidades de aprendizaje para el círculo. También genera confianza y reduce el riesgo de molestias entre los miembros de la organización.

3.5 Integrar objeciones: proceso

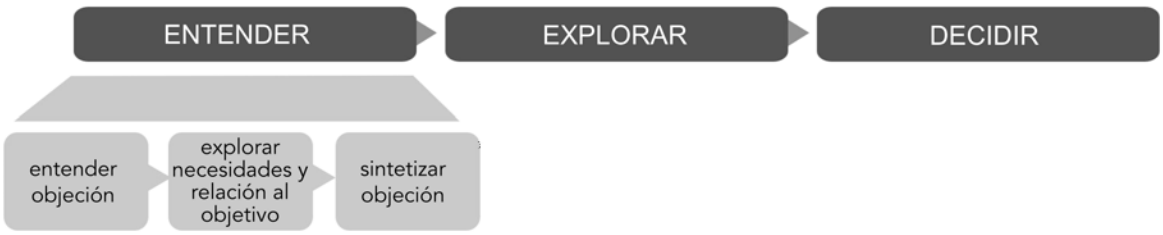
Manejar las objeciones es una de las habilidades centrales del proceso grupal sociocrático. Si sabemos cómo lidiar con las objeciones, de una manera constructiva y eficiente, ¡convertiremos cada preocupación en una mejor decisión! Escuchar y explorar lo que subyace en una objeción puede llevar tiempo. Tener una forma de tratar eficientemente las objeciones hará posible que una organización se tome el tiempo de atender las objeciones.

Para atender las objeciones, podemos seguir el mismo proceso de *entender – explorar – decidir*. El primer paso es *entender* bien la objeción; después podemos *explorar* qué opciones tenemos. La propuesta ajustada será un insumo para la *fase de decisión*.



119: Las objeciones llevan al círculo a una vuelta extra antes de regresar al proceso – esta vez, con aún más entendimiento del tema y con una mejor propuesta sobre la mesa.

3.5.1 Entender



120: Entender una objeción

Entender la(s) objeción(es) Al tratar de comprender una objeción, partimos de la curiosidad.

> **Intención:** Entender la objeción.
>
> **Herramientas:** El grupo intentará averiguar qué es lo que subyace en la inquietud.
>
> - Le podemos preguntar a quien objeta *"¿Qué es lo que temes que pase y cómo sabremos que efectivamente pasó lo que temíamos?"*
> - Podemos sintetizar lo que escuchamos y compartírselo a quien objeta (y al círculo), para ver si la objeción ha sido comprendida del todo.
> - Si hay más objeciones, podemos escucharlas ahora. Después de escuchar todas las objeciones, quien facilita decide si trabajarlas una por una, o todas a la vez.
>
> **Completo cuando:** Nadie tiene más preguntas sobre la objeción.

Explorar necesidades/relación con el objetivo del círculo El círculo se apropia de la objeción e identifica cómo se relacionan las inquietudes con los objetivos y necesidades del círculo.

> **Intención:** Explorar cómo se relaciona la objeción con el objetivo del círculo y cuáles son las necesidades que subyacen a la objeción.
>
> **Herramientas:** La manera más fácil de hacer esto es una ronda de reacciones.
>
> - No es la persona que ha objetado quien tiene que probar que la objeción es válida; es el círculo en su conjunto (incluyendo a quien objeta, como miembro del círculo) quienes explorarán la objeción en relación al objetivo del círculo.
> - El círculo puede complementar la objeción original conforme vayan explorando las inquietudes.
>
> **Completo cuando:** Nadie tiene más ideas que agregar.

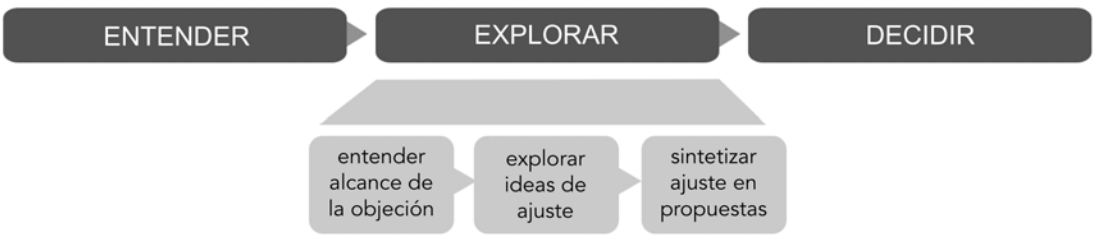
Una pequeña nota: imagínense una situación en la que alguien presenta una objeción que los demás miembros del círculo ven como una preferencia personal (es decir, que no impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos del círculo). El consentimiento no es un mecanismo que separe las objeciones de las preferencias con claridad absoluta. La falta de habilidad para lidiar con las objeciones, como rechazar la objeción de alguien diciendo *"tu objeción no es válida"* y la reacción socioemocional que esto conlleva, en realidad, puede *causar* disfuncionalidad y disminuir la capacidad del círculo para lograr su objetivo. No nos ayudará estar "en lo correcto" con respecto a la preferencia personal. Si las personas saben que son escuchadas y se construye la confianza, será más fácil cooperar. Para evitar dinámicas de complacencia, capaciten a toda su organización tanto en la definición del consentimiento como en las habilidades de comunicación que este requiere.

Sintetizar la(s) objeción(es) Después de la fase de exploración viene sintetizar la información.

> **Intención:** Sintetizar si es que hay una necesidad de ajustar una propuesta (ver 122).
>
> **Herramientas:** Quien facilita (o algún otro miembro designado por el círculo) sintetiza la objeción de la forma que fue entendida por el círculo.
> **Completo cuando:** Hay consentimiento sobre un enunciado de síntesis.

3.5.2 Explorar opciones

Ahora que entendemos la objeción, exploramos nuestras opciones. Esta fase es similar a generar una propuesta. Pero, esta vez, estamos trabajando para mejorar una propuesta existente.



121: Explorar opciones para mejorar el acuerdo final

Entender el alcance de los ajustes Para un proceso más exhaustivo, es buena idea dedicarle un momento a comprender qué áreas de la propuesta necesitan cambiarse. Omitan este paso si la objeción, claramente, solo afecta un área definida de la propuesta y no cambiaría otros aspectos. Alternativamente, quien facilita puede ayudar a señalar al grupo los párrafos relevantes que se ven afectados por la objeción.

Ejemplo: Entender objeción

Yukio	Pensé más sobre cómo podría ser con miembros no trabajadores, y me preocupa que diluya nuestro sentido de comunidad cuando no sepan verdaderamente quién es quién y qué es lo que está pasando. Me preocupa que vayan por ahí diciendo que son miembros pero que no puedan ser buenos embajadores de la organización. Simplemente mandar un boletín no me parece suficiente.
Imke	Ok. ¿Alguien tiene preguntas? (Pausa)
Kiara	Yukio, ¿esto se trata más de que quieres que se sientan en conexión o que quieres que sean buenos defensores de nuestra causa en el ojo público?
Yukio	Hmmm. Un poco de ambas, creo. Creo que ambas preocupaciones son válidas.
Imke	Ok, Creo que podemos tomar ambas ya que parecen estar relacionadas. ¿Más preguntas? (Pausa.) Ok, ¿qué es lo que te provoca oír esta objeción? Kiara.
Kiara	Veo el punto. Creo que yo no me hubiera preocupado tanto porque la gente solo se integraría si les importa. Pero entiendo que entre los miembros nos conocemos por trabajar juntos en círculos y esas personas no tendrían eso. Así que, para mí, se trata más de inclusión y comunidad que sobre el deseo de controlar cómo nos representan.
Sanjay	Concuerdo. Así que en vez de enfocarnos en ese miedo, yo pensaría en la inclusión. Nuestro objetivo es crear una red de relaciones entre miembros, así que hagamos eso.
Imke	Bien. Gracias por señalar eso. Me gusta cómo lo están planteando. Nada que agregar. Yukio, ¿algo que quieras agregar?
Yukio	No, estoy bien.
Imke	Entonces, la objeción es sobre cómo podemos asegurar que los miembros no trabajadores se mantengan en conexión e inclusión, lo cual incluye estar informados. ¿Buen resumen? (Pausa.)

122: Buscar entendimiento de una objeción (3 pasos)

Intención: Entender qué partes de la propuesta necesitan cambiarse.

Herramientas: Podemos hacer una ronda para revisar qué partes de la propuesta están afectadas y cuáles podrían permanecer intactas, o quien facilita ofrece ideas y permite reacciones.

Completo cuando: Todo el círculo entiende qué áreas son las afectadas.

Explorar ideas de ajuste ¡Ahora es el momento para resolver problemas! ¿Qué podemos hacer para que la inquietud presentada con la objeción pueda ser usada para mejorar la propuesta?

Intención: Explorar ideas de ajustes para la propuesta.

Herramientas: Permitan que todas las personas participantes den sus ideas sobre qué puede cambiarse.

- Este es un buen momento para una ronda de reacciones sobre propuestas de ajuste. Sigan participando en rondas mientras las ideas se van construyendo.
- Adicionalmente, quien facilita puede revisar las ideas habituales para atender una objeción (ver sección 3.5.3), para darle a los miembros del círculo más ideas y un panorama de opciones más amplio.
- Escriban las ideas de ajuste para registrarlas.

Completo cuando: Nadie más tiene ideas de ajuste que agregar.

Sintetizar los ajustes como parte de la propuesta Una vez que todas las personas participantes han podido contribuir con sus ideas, estas tienen que ser organizadas para que podamos retomar el proceso de consentimiento.

Intención: Sintetizar ideas de ajuste en una nueva propuesta.

Herramientas: Quien facilita sintetizará o designará a alguien para que resuma los ajustes y cómo encajan en la propuesta. El objetivo es tener una propuesta coherente para volver al proceso de consentimiento.

Completo cuando: Hay una propuesta ajustada y escrita.

3.5.3 Opciones para ajustes

Hay un sinfín de opciones de ajustes o modificaciones, dependiendo del tipo de propuesta y objeción. Saldrá una buena solución si todas las personas participantes tienen la oportunidad de expresarse.

Hay tres estrategias útiles que son extremadamente poderosas y se pueden usar en casi cualquier contexto. Es útil que quien facilita u otros miembros nombren las diferentes opciones:

Modificar la propuesta Podemos cambiar cualquier cosa en la propuesta para integrar la objeción. Las opciones de revisión de contenido son innumerables y dependientes de su contexto. Esta sección no puede abarcar todas las formas en que se podrían cambiar las propuestas. La figura 124 en la página 141 muestra ejemplos de posibles modificaciones.

Acortar el periodo. Si hay una objeción a una propuesta de acuerdo, una opción para seguir avanzando es acortar el periodo. Si un miembro del círculo objeta a una propuesta, podría estar dispuesto a consentir intentarlo por un tiempo más corto. A menudo, esto facilita que los miembros

Ejemplo: Explorar ajustes

Imke:	A ver. Este no es un acuerdo complicado, así que podemos sólo hacer una ronda de ideas de ajustes. Primero Kiara, luego Yukio.
Kiara:	Estaba pensando en incluir eventos para los miembros, quizá dos veces al año. Podríamos invitar también a los miembros que no están contratados y ver si asisten. Y luego está el boletín. Sería importante que la gente lo lea y lo use.
Yukio:	Sí. Como el boletín parece bastante trabajo, se le debería dar seguimiento. ¿Cuántas personas lo están abriendo y compartiendo? De esas personas, ¿cuántas son miembros no contratados? Me gustaría seguirle la pista a eso.
Imke:	Me gusta lo dicho. Funciona para mí.
Sanjay:	El evento para miembros suena genial - y me gusta que los miembros contratados también se beneficiarían de ello. Funciona para todas las partes. Más gente involucrada, más dinero en el fondo, más RR.PP., no se rechaza a nadie. Genial.
Imke:	Suena a que estamos listos/as. Voy a tomar el evento como un tema separado y ponerlo en la lista de pendientes. Respecto al registro, Kiara, ¿es posible registrar miembros y no miembros y las tasas de clics por separado para saber quién está haciendo uso del material? (Kiara asiente) Genial. Entonces… la propuesta original es ajustada para darle seguimiento a las tasas de clics para abrir el boletín por estatus de membresía. Creo que un periodo de 1 año sigue estando bien, especialmente considerando los eventos que queremos planificar. Si consentimos esta propuesta como está ajustada, pondré la planeación de eventos como un tema pendiente para tratar en una reunión futura. Confío en que Kiara escribirá una descripción de rol de la producción del boletín para consentir la próxima reunión. ¿Hay algún otro ajuste que no se haya mencionado hasta ahora? (Pausa) Ok estoy lista para consentir. ¿Alguien tiene objeciones? (Espera.) Viendo que no hay ninguna, ¡tenemos consentimiento! ¡Buen trabajo, equipo!

123: Encontrando ajustes para atender una objeción

del círculo consientan. Esta estrategia funciona mejor en combinación con la siguiente estrategia, *valorar la inquietud*. (Ver sección 4.4.6 en la página 183 sobre fines de periodo para acuerdos.)

Acortar el periodo de una propuesta significa que el acuerdo será revisado antes. Luego veremos si el acuerdo trajo cambios negativos y, después, podemos ajustarlo. Por lo tanto, acortar el periodo de un acuerdo aumenta la disposición de un círculo para experimentar e innovar. La pregunta cambia de *"¿deberíamos abandonar esta propuesta?"* a *"¿sería suficientemente seguro intentarlo por 3 meses?, ¿4 meses?"*

Valorar la inquietud Una objeción no es motivo para abandonar una propuesta. ¿Cómo podemos aprender?

En sociocracia, ampliamos nuestra visión utilizando otra opción: valorar la inquietud. Eso significa que seguimos adelante e intentamos algo (con el consentimiento de todos los miembros), pero implementamos una medida para que no solo esperemos lo mejor, sino que sepamos cuál es el impacto de nuestro acuerdo.

Ejemplos de ajustes modificando la propuesta

Propuesta: Nuestra organización introduce una cuota de membresía de $20 a todos los miembros.

Objeción: la cuota es demasiado alta.
Posible ajuste: cambiar la cuota a $15.

Objeción: cobrar cada mes es demasiado tedioso.
Posible ajuste: cambiémoslo a una cuota bimestral de $40.

Objeción: no todos los miembros pueden costear la cuota.
Posibles ajustes: introducir dos niveles de membresía, una para estudiantes y adultos mayores ($10), una para las demás personas ($30).
O introducir un sistema en el que se pueda pagar con trabajo en vez de dinero
O recaudar fondos para cubrir parte de los gastos de otra forma.

124: Modificar una propuesta

Por ejemplo, una organización sin fines de lucro está buscando formas de reducir los costes operativos. Históricamente, han enviado boletines mensuales. La propuesta sobre la mesa es reducir la frecuencia de los boletines para ahorrar dinero. Un miembro del círculo expresa su preocupación de que la tasa de clics en el sitio web podría disminuir, resultando en una disminución en las donaciones. El círculo hace una ronda de reacciones rápidas donde todos los miembros comparten una reflexión sobre la inquietud planteada. El círculo reformula la propuesta: por consentimiento, deciden seguir adelante con la reducción de publicaciones y, al mismo tiempo, realizar un análisis de costo-beneficio. Quieren saber si los ahorros generados al reducir los costos operacionales tienen un impacto negativo en la generosidad de los donantes. Elaboran una propuesta adicional para medir y monitorear el resultado de reducir la frecuencia de las publicaciones. La propuesta incluye:

- monitorear semanalmente los índices de clics y donaciones por un periodo de 6 meses.
- establecer parámetros de medición, y determinar un nivel en el cual abandonar el experimento, si las tasas caen de manera alarmante.
  - si las tasas de clics bajan un 15%, y/o
  - si las donaciones bajan un 10%
- se crea un rol para llevar a cabo la tarea, monitorear y reportar.

Al final del periodo de 6 meses, el círculo se entera de que ha habido una baja moderada (7%) en clics y una baja menor (4%) en donaciones. Esta retroalimentación proporciona nueva información para revisar el acuerdo.

El punto aquí es que no queremos perder tiempo especulando lo que *podría* suceder. Encontramos una forma de probarlo. Ya que estamos midiendo la preocupación, mantenemos el menor riesgo posible. De la misma manera en que podemos contar clics y donaciones, también podemos contar

registros, quejas, clientes o ventas. Todo lo que no se pueda contar se puede encuestar: miembros, personal, participantes del taller, anfitriones, clientes. El ejemplo 125 es un ejemplo de un periodo más corto y una medida para ver si las preocupaciones se confirman. Alguien que normalmente objetaría puede dar su consentimiento, si tomamos en serio sus preocupaciones y adoptamos medidas adecuadas.

Ejemplos de objeciones y valorar la inquietud

Propuesta:
Formar un nuevo círculo bajo el Círculo de Membresía.

Objeción:
No tenemos suficiente gente para poblar el círculo. Esto podría retarnos demasiado y nos cansaremos y perderemos miembros.

Ajuste (valorar la inquietud)
Acortamos el periodo de esta propuesta a 3 meses, incrementamos nuestro esfuerzo por poblar el círculo y reconsideraremos la formación del nuevo círculo si, dentro de 3 meses, el círculo tiene menos de 6 miembros.

125: Medir la inquietud y acortar el periodo para atender la objeción

Un grupo experimentado combina todas las opciones para hacer ajustes. *Siempre* traten de dar un paso hacia adelante. No sientan satisfacción con una decisión *no* tomada. No descarten propuestas por indecisión, ni eviten tomar acción que pueda generar más información. Queremos:

- Acortar el periodo, o
- hacerlo más seguro (implementando medidas o indicadores), o
- hacer un plan sobre cómo obtener más información, o
- hacer un plan sobre cómo y cuándo abordar la propuesta de nuevo, o
- incluso el desechar una propuesta debe ser una decisión por consentimiento para garantizar intencionalidad.

3.6 Crear y asignar roles (proceso de selección)

Todo acuerdo está hecho para apoyar a los círculos en la consecución de sus objetivos. Los tres tipos de acuerdos que normalmente se crean son: las directrices, los acuerdos de flujo de trabajo y la creación de roles. Los roles se crean para "empaquetar" las tareas operativas dentro de un círculo, de modo que la atención y el trabajo queden en la persona que desempeña el rol, en lugar de en el círculo completo. Para mover operaciones a un rol, debemos tomar dos pasos:

1. Escribir una descripción del rol y consentirla, creando así el rol.
2. Seleccionar a una persona para desempeñar ese rol, también por consentimiento.

En algunos casos, ambos pasos se toman a la vez para ahorrar tiempo. Por ejemplo, la propuesta podría ser: *"Propongo que esta tarea de mantenerse en contacto con nuestro patrocinador fiscal pase a*

ser un rol de coordinación del patrocinio fiscal para los próximos dos años y que Aliyah cumpla ese rol durante 6 meses."

Ambas decisiones tendrán un periodo de revisión. Crear un rol es una decisión que debe revisarse regularmente, incluso si (aún) debe existir, cuáles son las tareas, los límites y las medidas. Al mismo tiempo, quién ocupa un rol es una decisión que debe revisarse cuando finalice el periodo de esa persona. Si no hay un acuerdo que lo impida, cualquier persona puede ser reelegida, tantas veces como el círculo lo considere oportuno.

3.6.1 Crear roles

Dado que crear un rol es crear un acuerdo, la escritura de las descripciones de roles sigue el proceso normal de la creación de un acuerdo. No hay una diferencia real entre un acuerdo regular y las descripciones de roles, pero por conveniencia y facilidad de uso, esta sección explica cómo utilizar el proceso de creación de acuerdos para escribir una descripción de rol.

Fase de entendimiento

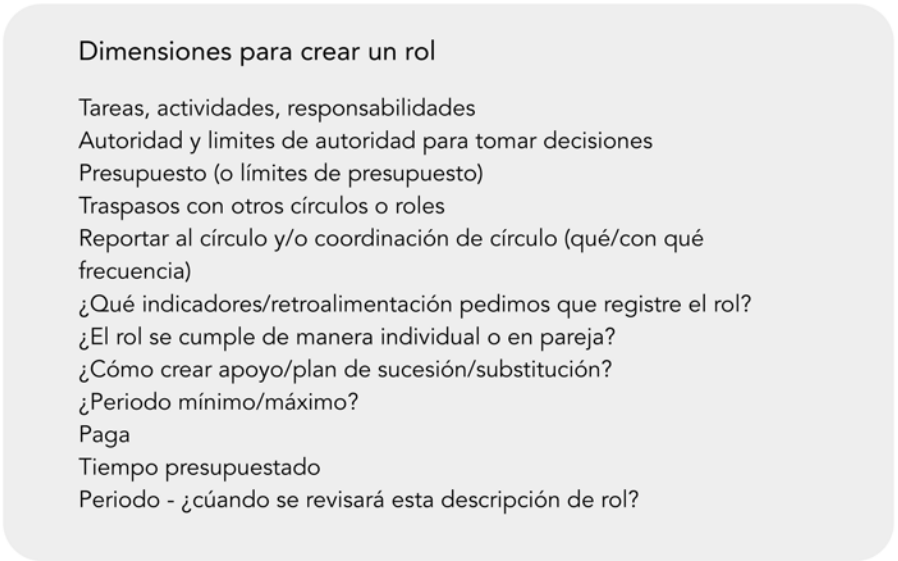
El proceso de generación de acuerdos, como se describe en la sección 3.3, alienta a los círculos a asegurarse de que las necesidades en cuestión se entiendan completamente antes de crear un acuerdo. El círculo puede comprender el problema y las necesidades subyacentes, lo suficientemente bien, y sentirse seguro de que un rol podría ser la estrategia que satisfaga sus necesidades de manera más efectiva. A menudo, la creación de roles es una parte del contexto más amplio de un acuerdo. Esto es cierto cuando un círculo aprueba una directriz general *y* crea un rol para realizar un seguimiento de las medidas de esa directriz. Por ejemplo, si una oficina está decidiendo introducir una nueva herramienta para la gestión de las relaciones con los clientes, es posible que también quieran crear un rol para supervisar este proceso.

Fase de exploración

La descripción del rol puede ser redactada por un círculo de ayuda, por un miembro individualmente, o por todo el círculo. Aún si es una sola persona la que escribe la descripción del rol, tiene sentido seguir el proceso regular.

Explorar el alcance del rol Para una descripción del rol, recopilar una lista de dimensiones a considerar y las preguntas que necesitan respuestas será vital para explorar el alcance del acuerdo y para crear una descripción completa del rol - es realmente fácil olvidarse de partes cruciales.

Si bien las dimensiones para los acuerdos, probablemente, serán diferentes cada vez, las dimensiones para los roles se basarán en el mismo conjunto cada vez. La lista a continuación muestra las dimensiones más comunes para crear un rol. Adáptenlo a su situación.



126: Lista de las dimensiones más comunes para crear un rol

Explorar ideas de descripción del rol En la siguiente fase, recolecten ideas de propuesta. Como sucede usualmente, una idea de propuesta puede cubrir una o más dimensiones, por ejemplo:

- Quien desempeñe el rol de Gestión de Recursos trabajará independientemente.
- Reportar cada 6 semanas.
- El trabajo asociado con este rol está planificado para poder llevarse a cabo en 4 horas a la semana.
- El tiempo dedicado se registrará en una hoja aparte.

Recolecten ideas (en una ronda) y escríbanlas. Sigan en rondas, hasta que todas las ideas hayan sido recolectadas.

Sintetizar descripción del rol Quien coordina, quien facilita o cualquier otro miembro del círculo puede encargarse de sintetizar las ideas en una propuesta que, entonces, se presentará al círculo para consentirse de la forma habitual (ver proceso de consentimiento en la sección 3.3.2).

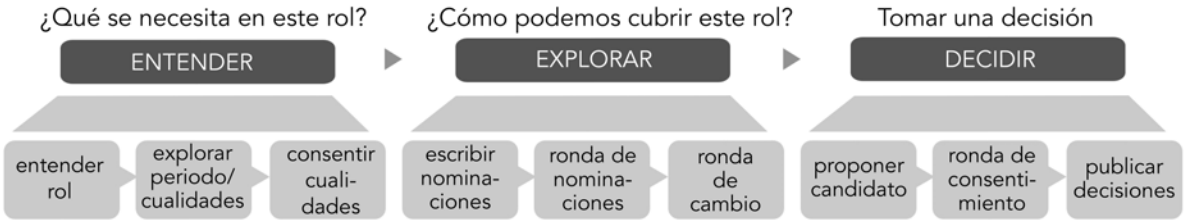
3.6.2 Proceso de selección

En sociocracia, todo está diseñado para la eficacia y la equidad. Las elecciones no son la excepción. El proceso de elección sociocrática:

- Tiene el potencial de crear una hermosa experiencia de conexión para el grupo.
- Tiene el potencial de distribuir el poder y desarrollar nuevos liderazgos.
- Proporciona una oportunidad de retroalimentación donde nos conocemos más dentro del círculo.

El proceso de selección tiene tres partes que se alinean con las fases de *entender – explorar – decidir*. (1) Primero trabajamos en un entendimiento compartido de lo que estamos seleccionando. (2) Luego exploramos ideas y nos damos retroalimentación para que podamos formular una propuesta. (3) Por último, decidimos sobre la propuesta. En los casos donde hay objeciones, trabajamos las objeciones hasta que todos los miembros puedan dar su consentimiento a la propuesta. La figura 127 es un resumen.

A quienes quieran comprender los pasos del proceso de selección más profundamente les recomendamos la matriz 199 y 200, en las páginas 289 y 290.



127: Todos los pasos de un proceso de selección

Con frecuencia, le llamamos *selecciones* a las elecciones, para evitar la asociación entre elecciones y votaciones. En sociocracia, no votamos, nominamos. Las elecciones y las votaciones suelen implicar una mayoría. En nuestra práctica, los dos términos *elección* y *selección* son intercambiables.

Las selecciones en sociocracia son muy diferentes de las votaciones secretas de mayoría de votos. La sociedad considera el derecho a la votación secreta una base de la democracia, considerando que la alternativa histórica era la autocracia. Los procesos de selección abierta traen consigo una nueva profundidad de democracia participativa.

Entender: ¿en qué consiste el rol?

Revisar el rol ¿Para qué rol estamos seleccionando?, ¿cuál es la descripción del rol?, ¿cuáles son las responsabilidades y autoridades de ese rol? Si el círculo está seleccionando a alguien para un rol que ya conocen, todavía es útil revisar la descripción del rol brevemente, porque las descripciones de rol pueden variar de un círculo a otro. *"¿Quien facilita prepara la agenda con la persona secretaria y la coordinadora, o existe un acuerdo diferente?, ¿la secretaría mantiene actualizada la lista de miembros en caso de elecciones?"*

128: Selecciones: entender

Si estamos seleccionando a alguien como representante: ¿con qué frecuencia se reúne el siguiente círculo más amplio y qué día/hora? Esto podría dar información para el proceso de selección.

> **Intención:** Entender el rol.
>
> **Herramientas:** Parafrasear o leer la descripción del rol.
>
> - Quien facilita le puede pedir al miembro de círculo actualmente desempeñando ese rol que dé una pequeña descripción de cómo es ese rol.
> - Es posible que no todas las personas del círculo sepan quién hace qué y revisarlo aumenta la transparencia y el aprendizaje sobre su propia organización.
> - Si hay una razón para cambiar la definición del rol, queremos hacerlo antes de seleccionar a alguien. Las descripciones de roles son acuerdos del círculo, por lo que debemos asegurarnos de tener claridad y pedir consentimiento, si la descripción de rol será actualizada.
>
> **Completo cuando:** Todo el círculo entiende el rol.

Explorar el periodo Podemos definir periodos estándar, por ejemplo periodos de un año; sin embargo, queremos definir intencionalmente el periodo para cada selección. *"Estamos seleccionando a alguien para que facilite en este círculo y propongo que el periodo cumpla nuestro estándar de 1 año. ¿Hay algún cambio a nuestra práctica estándar que alguien quiera proponer?"* ¿Cuáles podrían ser motivos para acortar o alargar el periodo?

- Acortar periodos si el círculo quiere mayor rotación de roles para distribuir liderazgos y ganar experiencia.
- Periodos más largos si el círculo no quiere dedicarle mucho tiempo a procesos de selección.
- Periodos más largos si el círculo busca estabilidad.
- Escojan periodos más largos si el rol requiere un proceso largo de aprendizaje para desempeñarse de forma efectiva.

> **Intención:** Explorar consideraciones sobre el periodo del rol.
>
> **Herramientas:** Enuncien el periodo estándar, hagan una ronda para verificar si hay consideraciones que afecten al periodo, propongan un periodo y ratifiquen consen-

timiento sobre este. Puede que se revise esta decisión cuando se elija a una persona para desempeñar el rol.

Completo cuando: No hay objeción al periodo propuesto.

Explorar cualidades ¿En qué nos basamos cuando seleccionamos a alguien para un rol? Queremos concentrar nuestras mentes para que podamos nominar en función de las calificaciones y tomar una buena decisión. Esto es aún más importante para los roles operativos que requieren experiencia específica.

Por ejemplo, si la descripción del rol dice *"toma notas escritas, especialmente de propuestas, en un documento compartido en tiempo real"*, entonces necesitamos alguien que tenga la capacidad de hacer eso. Si un rol operativo requiere la capacidad de trabajar los fines de semana o por las noches, tenemos que darnos cuenta de que no cualquier persona podría desempeñar ese rol.

Intención: Explorar qué cualidades nos gustaría ver en la persona responsable de un rol.

Herramientas: Una ronda donde la gente nombra una o dos cualidades, continuando hasta que el grupo agote las ideas o se sienta completo.

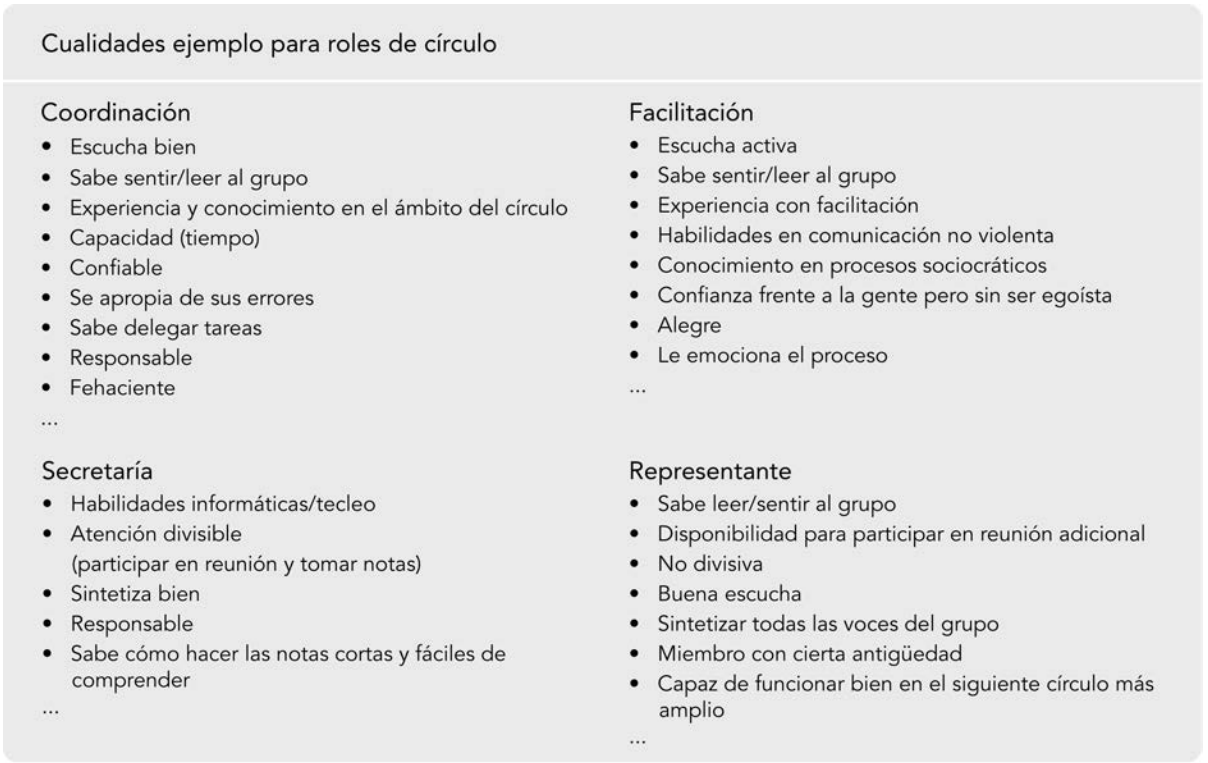
- Reúna las cualidades visibles para todo el grupo y conserve la lista. Para los roles establecidos, podemos solo leer la lista y preguntar si hay modificaciones que hacer.
- Al igual que en otras fases de exploración, no comenten (todavía) sobre las ideas de los demás.
- Este paso suele tomar unos 5 minutos.

Completo cuando: Nadie más tiene ideas que contribuir.

La figura 129 da una posible lista para los 4 roles de círculo. ¡Nótese que estos son solo ejemplos! ¡Cualquier organización o círculo puede priorizarlos de formas distintas! Cada grupo debe compilar su propia lista *y* mantenerla actualizada y adaptarla según sus necesidades.

Consentir la lista de cualidades Es importante terminar este proceso con una ronda de consentimiento. Si hay una objeción, la exploramos y vemos si podemos encontrar un conjunto de cualidades que el grupo pueda consentir.

Por ejemplo, en la figura 129, el elemento "miembro antiguo" para el rol de representación no es, necesariamente, una cualidad que todos los miembros van a consentir. Alguien puede sugerirlo y se escribe en la lista, pero todavía tenemos que verificar si todo el grupo consiente eso. *"¿Por qué quieres que un miembro antiguo cumpla el rol de representación?"*. De igual manera, podríamos decidir que queremos una facilitación con poca experiencia en el trabajo porque en esa fase de la organización, tal vez, queremos centrar nuestra atención en la distribución de liderazgos y sentimos confianza de poder trabajar con una facilitación de poca experiencia. Otro ejemplo: en algunos



Cualidades ejemplo para roles de círculo

Coordinación
- Escucha bien
- Sabe sentir/leer al grupo
- Experiencia y conocimiento en el ámbito del círculo
- Capacidad (tiempo)
- Confiable
- Se apropia de sus errores
- Sabe delegar tareas
- Responsable
- Fehaciente

...

Facilitación
- Escucha activa
- Sabe sentir/leer al grupo
- Experiencia con facilitación
- Habilidades en comunicación no violenta
- Conocimiento en procesos sociocráticos
- Confianza frente a la gente pero sin ser egoísta
- Alegre
- Le emociona el proceso

...

Secretaría
- Habilidades informáticas/tecleo
- Atención divisible (participar en reunión y tomar notas)
- Sintetiza bien
- Responsable
- Sabe cómo hacer las notas cortas y fáciles de comprender

...

Representante
- Sabe leer/sentir al grupo
- Disponibilidad para participar en reunión adicional
- No divisiva
- Buena escucha
- Sintetizar todas las voces del grupo
- Miembro con cierta antigüedad
- Capaz de funcionar bien en el siguiente círculo más amplio

...

129: Muestra de cualidades para coordinación, facilitación, secretaría, representación

entrenamientos, con frecuencia, alguien menciona la cualidad de *imparcialidad* para el rol de facilitación. Nosotros, personalmente, no consentiríamos a eso, así que esto provocaría una discusión interesante. (La razón es que no creemos que exista tal cosa como un miembro de círculo imparcial, y el doble rol de ser miembro del círculo y facilitador/a al mismo tiempo, es una consecuencia de la *auto*gestión. Desde nuestro punto de vista, quien facilita debe querer y poder separar su rol de facilitación y su rol como miembro del círculo).

> **Intención:** Consentir la lista de cualidades
>
> **Herramientas:** Ronda de consentimiento.
>
> - Noten que estas son cualidades, no necesariamente requisitos. Ningún ser humano será responsable el 100% del tiempo, ni cumplirá *siempre* con la expectativa de ejercer una escucha activa todo el tiempo. No estamos nunca buscando la perfección. Para los roles operativos, asegúrense de definir qué cualidades son necesarias.
> - Si estamos usando un listado viejo, lo presentamos como tal y pedimos consentimiento.
>
> **Completo cuando:** Hay consentimiento a la lista de cualidades.

Ahora sabemos qué rol estamos seleccionando, el periodo propuesto y qué tipo de candidato o candidata estamos buscando. La única pieza que falta es *a quién* nos gustaría proponer para desempeñar ese rol. Es útil mantener la lista de cualidades visibles en el próximo paso, para que pueda dar información sobre el pensamiento de las personas en el círculo.

Explorar: ¿Quién podría desempeñar el rol?

En la siguiente fase, el grupo compartirá sus ideas, permitiendo que unas ideas complementen a otras.

130: Fase de exploración del proceso de selección

Escribir nominaciones Cada persona del círculo, ahora, nominará a alguien para desempeñar el rol.

> **Intención:** Las personas en el círculo reflexionan sobre a quién les gustaría ver desempeñar ese rol.
>
> **Herramientas:** Cada quien identifica una persona como candidata. Algunas facilitadoras y facilitadores prefieren que las nominaciones se escriban. (Ver más abajo.)
> **Una persona puede nominarse a sí misma**, si le interesa el rol y cree que está calificada.
>
> **Completo cuando:** Cada quien ha identificado una persona candidata que consideran adecuada.

¿Por qué escribimos nuestras nominaciones? Queremos escuchar el razonamiento de todo el círculo sin perder información. Durante la ronda de nominación, es tentador, simplemente, ir con la energía del grupo, especialmente, para quien hable al final de la ronda. Escribir una nominación *antes* de que la primera persona hable, incentivará que todos los miembros compartan su nominación original. A veces, ¡las mejores ideas son las que al principio parecen periféricas!

A algunos facilitadores y facilitadoras les gusta juntar las papeletas de nominación para registrar quién nominó a quién. Nosotros preferimos una matriz para darnos una idea de las nominaciones de cada quien, como en 131.

	ronda de nominación	ronda de cambio
Sarah		
Peter		
Victor		
Yuong		

131: Matriz para ronda de nominaciones y ronda de cambio

	ronda de nominación	ronda de cambio
Sarah	Yuong	
Peter	Sarah	
Victor	Victor	
Yuong	Victor	

132: Tabla o matriz después de la ronda de nominaciones (y antes de la ronda de cambio)

Compartir nominaciones en ronda El círculo ahora entra en una fase de exploración compartida.

> **Intención:** Compartir nuestras nominaciones y motivos.
>
> **Herramientas:** En una ronda, cada persona del grupo comparte a quién nominó *y porqué*. Esto puede ser un enunciado de una sola oración, o algo más largo, dependiendo del contexto.
>
> - La persona que facilita puede completar la tabla o matriz mientras las personas hablan. Idealmente, vamos a oír nueva información, o información familiar re-contextualizada, conforme vaya hablando la gente.
> - La gente puede desarrollar *con* las ideas de las demás personas, pero no invalidar o argumentar contra las contribuciones de las demás personas. La energía es bastante más positiva cuando decimos *"Sí. Y también. . . "*.
>
> **Completo cuando:** Todas las personas compartieron su nominación y motivos.

Aquí hay algunos ejemplos de cómo suena una nominación cuando estamos seleccionando a alguien para el rol de facilitación:

- *Sarah: "Yo nomino a Yuong porque le he visto facilitar en otros círculos. Aporta mucha claridad y con frecuencia explica por qué hacemos lo que hacemos, y yo disfruto eso."*
- *Peter: "Yo nomino a Sarah porque es clara, experimentada, ágil para entender, y entiende el proceso. Éstas son la mayoría de las cualidades que el grupo nombró para una facilitación."*
- *Víctor: "Me nomino a mi mismo porque estoy buscando algo de práctica después de tomar el curso de facilitación, y creo que sé lo suficiente como para hacer un buen trabajo."*
- *Yuong: "Nomino a Víctor porque quiero darle la oportunidad de practicar."*

Ronda de cambio En este punto, todo el círculo ya ha escuchado las ideas y razones de todas las personas y algo que hemos escuchado podría cambiar nuestra nominación. Tal vez, hubo nueva información, tal vez, algo cambió nuestra forma de pensar o nos recordó algo significativo que sabíamos acerca de alguien. Tengan en cuenta que no *tenemos* que cambiar de opinión, por supuesto.

> **Intención:** Valorar las nominaciones, después de escuchar las de todo el círculo.
>
> **Herramientas:** Una ronda de reacciones; las personas dicen a quién nominan después de escuchar a las otras personas.
>
> - Nuestra pregunta estándar es: *"Habiendo oído esto, ¿tienes ganas de cambiar tu nominación?"*
> - Si alguien cambia su nominación, solemos preguntarles qué les llevó a cambiar de parecer.
> - Si no cambiaron su nominación, les preguntamos si tienen algo nuevo que les gustaría agregar.
> - Si hay información altamente relevante o un argumento convincente al final de la ronda de cambio, podemos preguntar si más personas quieren hablar nuevamente, especialmente las personas que hablaron al principio de la ronda de cambios. Sin embargo, ¡resistan la tentación de seguir dando vueltas hasta que todos nominen a la misma persona!
>
> **Completo cuando:** Todas las personas participantes han hablado, se ha compartido información relevante.

Así es como ese proceso de selección podría continuar:

- *Sara: "Me quedo con mi nominación de Yuong, por los motivos que dije antes. Creo que es un buen facilitador."*
- *Peter: "Cambio mi nominación a Víctor porque se me había olvidado que tomó ese curso y aprecio cuando la gente aprende más, y quiero darle la oportunidad de practicar."*
- *Víctor: "Me quedo con mi autonominación por los motivos que mencioné."*
- *Yuong: "Nominé a Víctor y lo mantengo. Creo que es importante que le demos experiencia a la gente, para que podamos mejorar lo que hacemos."*

EJEMPLO
Ideas originales durante la ronda de nominación

Estábamos en la ronda de nominación para secretaría. Todos los miembros salvo uno habían compartido su nominación y habían nominado la opción más obvia (el miembro que siempre trae su laptop y gustosamente toma notas de la sesión). Pero entonces habló la última persona de la ronda: "*Yo nomino a Katie como secretaria porque tiene problemas de audición.*"
Recuerdo que mi reacción inicial fue "*¿¡Qué?! ¿Qué tipo de razón es esa?*" (¡Ahora estoy feliz de que no haya sido mi turno para no haber dicho eso en voz alta!) El miembro de círculo agregó: "*Tenemos el problema de olvidar constantemente que Katie no oye bien y ella no nos lo recuerda, y pensé que si ella está tomando notas, así podemos asegurarnos de que pregunte y le prestemos atención a si ella está oyendo todo.*"
Esto fue tan convincente que todo el mundo cambió su nominación a Katie, en la ronda de cambio, y fue fácil llegar al consentimiento.

133: Un ejemplo de un motivo contundente durante un proceso de selección.

En este ejemplo, tal vez no todas las personas sabían o recordaban que Víctor había tomado una clase de facilitación. Tal vez otros no habían visto a Yuong facilitar aún. Gracias a la ronda de nominación y a que las personas hayan compartido sus razones, todo el grupo ahora sabe más que antes.

Quien facilita el proceso de selección del ejemplo ahora ve esta cuadrícula, preferiblemente escrita para que todas las personas la vean. Las nominaciones y las razones que se han compartido serán la base para el siguiente paso.

	ronda de nominación	ronda de cambio
Sarah	Yuong	Yuong
Peter	Sarah	Víctor
Víctor	Víctor	Víctor
Yuong	Víctor	Víctor

134: Cuadrícula después de la ronda de cambio

Decidir: ¿quién desempeñará el rol?

Esta última fase consiste en sintetizar el proceso de selección en una decisión. Se propone a alguien como candidata o candidato, hacemos una ronda de consentimiento y reconocemos la decisión.

135: Proceso de selección: fase de decisión

Quien facilita propone a alguien como candidata o candidato El trabajo de quien facilita es asegurarse de que se haga una propuesta ahora. Eso no significa que la propuesta tenga que venir de quien facilita; puede haber razones para que quien facilita pida a otra persona que haga una propuesta. En general, es importante presentar una propuesta ahora, por razones de eficiencia: podríamos dar vueltas y vueltas sin parar, sopesando todas las razones en busca del candidato o candidata ideal. Tratamos de evitar eso, haciendo una propuesta y enfocándonos en las objeciones.

Intención: Proponer una candidatura.

Herramientas: Quien facilita se asegurará de que se haga una propuesta.

- Repitan el rol y quién es la persona candidata: *"Propongo que Víctor sea el facilitador."*
- Compartan las razones de esta elección, refiriéndose a las cualidades reunidas para este rol y las razones compartidas en la ronda de nominación y en la ronda de cambio.
- Incluyan un periodo para la propuesta, con base en la información generada en las partes anteriores del proceso.

Por ejemplo: *"Propongo que Víctor sea el facilitador de este círculo, porque esto le brindaría experiencia y está entusiasmado por aprender, por un periodo de un año."*

Completo cuando: Una persona candidata/periodo han sido propuestos.

Ronda de consentimiento/objeciones Quien facilita pide una ronda de consentimiento.

> **Intención:** Escuchar si cada persona consiente u objeta.
>
> **Herramientas:** En una ronda dejar que cada miembro consienta u objete.
>
> - Es absolutamente crucial en esta ronda de consentimiento que no haya *preferencias personales negativas expresadas aquí*, por ejemplo, de este tipo: *"Doy mi consentimiento, pero sigo pensando que ella sería la mejor opción"*. Para evitar esto, a menudo, revisamos cuál sería la posible base de las objeciones, antes de que comience la ronda de consentimiento. *"Te pido que solo objetes si crees que tu habilidad para lograr el objetivo del círculo se vería perjudicada si Víctor cumple este rol. Recuerda que no estamos buscando un candidato perfecto y que muchos de nosotros podríamos cumplir este rol. Solo buscamos a una persona como candidata para cubrir este rol, no al candidato o candidata perfecta."*
> - Si solo estamos haciendo la selección de un único rol, solemos comenzar la ronda de tal forma que la persona nominada va *al final*. Para cuando llegue el turno de la persona nominada, todos los demás miembros del círculo habrán dado su consentimiento u objetado. En sociocracia, queremos que las personas se empoderen y, a veces, la confianza y la fe de un grupo permiten que un candidato acepte asumir el rol.
> - Si hay objeciones, tratamos de integrarlas (ver sección 3.6.3 en la página 157 sobre objeciones en selecciones).
>
> **Completo cuando:** El círculo sabe si hay, o no, consentimiento.

Quien facilita anuncia la decisión Quien facilita confirmará si hay consentimiento y anunciará la decisión.

> **Intención:** Reconocer y publicar la decisión.
>
> **Herramientas:** Quien facilita dirá algo como *"¡parece que tenemos consentimiento!"* o *"genial, ¡tomamos una decisión!"*
>
> - Asegúrense de que la decisión queda registrada en el acta, incluyendo el periodo (anoten cuándo termina el periodo y háganse un recordatorio).
> - Si tienen un sistema para seguirle la pista a los roles, actualicen esa información.
> - Quédense con la lista de cualidades. Podemos reutilizar esa lista para la próxima vez.
>
> **Completo cuando:** La decisión ha sido tomada y registrada en el acta.

Hay un ejemplo completo de este proceso de selección en el apéndice en la página 289.

3.6.3 Preguntas frecuentes sobre selecciones

¿Podemos seleccionar más de un rol a la vez?

Sí. Esto tiene sentido si sus elecciones son interdependientes, por ejemplo, si queremos a alguien en el rol de facilitación, pero solo si no está cumpliendo el de representación simultáneamente. También simplemente ahorra tiempo. Podemos seleccionar todos los roles al mismo tiempo.

¿Cómo funciona esto? En la ronda de nominación, las personas dicen todas sus nominaciones. *"Yo nomino a XZY para... porque..., y a... para representante porque..."* y así sucesivamente.

La tabla en el diagrama 136 muestra cómo dibujamos la tabla para un proceso de selección múltiple y simultánea, en este caso para facilitación, secretaría y representante. La ronda de cambio sigue el mismo patrón. Ahora, la persona que facilita propone a una persona para cada rol y comparte las razones. Si uno de los roles no es tan fácil de cumplir, puede tener sentido aceptar las opciones más fáciles y centrarse después en la elección que necesita más atención.

Seleccionar más de un rol a la vez

	Facilitación		Secretaría		Representante	
	ronda de nominación	ronda de cambio	ronda de nominación	ronda de cambio	ronda de nominación	ronda de cambio
Miembro 1 del círculo						
Miembro 2 del círculo						
Miembro 3 del círculo						
Miembro 4 del círculo						

136: Cuadrícula para la ronda de nominación y la ronda de cambio para tres roles

¿Por qué no pedimos primero que la gente se ofrezca voluntariamente para el rol?

Siempre que enseñamos este proceso, hay alguien en el grupo que pregunta: *"¿por qué no preguntamos si esa persona quiere desempeñar ese rol?, ¿cómo podemos hablar de que cumplan un rol si no sabemos si están en disposición?"*

La primera respuesta es que tener la información reduce las posibilidades que tenemos. Yo (Jerry) era parte de un grupo que había estado trabajando en conjunto y estábamos planificando seleccionar un facilitador. Yo tenía una clara preferencia por una persona en específico y hablé con esa persona antes de tiempo y ella compartió conmigo que no estaba disponible. En el proceso de selección formal, todo el círculo, excepto yo, la nominó en la ronda de nominaciones, y ella terminó siendo propuesta como candidata y consintió ser seleccionada. La voluntad, o falta de la misma, puede cambiar.

Puede ser bastante impactante que los miembros de un círculo le digan a uno qué tan calificado está para un rol. No es extraño que la persona seleccionada diga después: *"Nunca me hubiera ofrecido voluntariamente para este rol, pero me convencieron los comentarios positivos que escuché aquí. Me siento honrado/a de cumplir este rol"*. Tengan en cuenta que esto no se trata de obligar a las personas a asumir un rol. Asumimos que saben que pueden decir que no y el grupo debe permitirles ese espacio. Consienten en cumplir el rol, ¡lo cual es un proceso activo y muy diferente de quedar elegida o elegido por no decir *no* lo suficientemente alto! Este proceso está diseñado para ayudar a las personas a decir sí y para crear una oportunidad de explorar lo que significa decir *no*, y cómo podría convertirse en un *sí*.

Por eso es mejor comenzar la ronda de consentimiento, de forma tal, que le permita a la persona candidata hablar al final. Para lograrlo, simplemente comiencen la ronda con la persona que está al lado del candidato o candidata y pasen la ronda en la dirección opuesta. De esta forma, la persona nominada podrá escuchar a todos los demás miembros primero.

Esta es una pregunta difícil: *"Soy una de las personas que sigue siendo nominada, y entiendo que es bueno dar retroalimentación, y entiendo que la gente me quiere desempeñando un rol. Pero estoy sobrecomprometido/a en esta organización. Es una mera pérdida de tiempo tan solo nominarme, ya que de todos modos objetaré."* Situaciones y declaraciones como estas son difíciles y nos gustaría compartir nuestros pensamientos, porque asumimos que lo que tenemos que decir podría ser útil. En primer lugar, las personas que se perciben a sí mismas como personas excesivamente comprometidas son a menudo las mismas personas a las que les gustaría escuchar más aprecio o reconocimiento por su trabajo. ¿Podemos escuchar esto como una retroalimentación sobre cuánto aprecian las personas nuestra contribución a nuestro círculo? El proceso de elección es más que simplemente encontrar a alguien lo más rápido posible para hacer el trabajo. También puede ser un momento para reflexionar sobre cómo repartimos el trabajo. Si solo toleramos las nominaciones viéndolas como una pérdida de tiempo, nos estamos perdiendo su maravilloso mensaje: *"te apreciamos"*. Además, quizá más relevante, el hecho de que las mismas personas sean nominadas, nuevamente, de manera regular, pero luego objeten porque están comprometidas en exceso es una retroalimentación muy importante. ¿Qué hacemos como círculo con eso?, ¿cómo interpretamos eso? Como círculo, ¿creemos que podríamos hacer un mejor uso de la contribución de ese miembro? Tal vez podemos hablar sobre sus tareas y funciones, en general, en el círculo. Tal vez podemos cultivar más liderazgo sobre las tareas más fáciles que realiza esa persona, para liberar un poco de tiempo y atención para trabajo más visionario. Lo que sea que hagamos con esto, queremos asegurarnos de observar la retroalimentación que nos proporciona este proceso.

¿Por qué no solo dejar que alguien se ofrezca voluntariamente?

La base para la decisión de quién cumple el rol son las cualidades. Una persona voluntaria podría no ser la persona indicada para el trabajo. ¡Y el mejor candidato o candidata podría no ofrecerse voluntariamente! Cumplir roles con ofrecimiento voluntario no nos dará buenos resultados de manera regular. (La disposición, por supuesto, es *un* factor. Si alguien *realmente* no quiere desempeñar un rol, es probable que no desempeñe bien ese rol).

Pedir personas voluntarias puede meternos en muchas dificultades porque es difícil objetar si el ofrecimiento voluntario es nuestro método de toma de decisiones. La capacidad de objetar es

importante para la colaboración. Una organización consiste en *hacer* algo. Decidir si una persona es, o no, adecuada para un rol es esencial para crear un buen ambiente de trabajo.

Autonominación vs. ofrecerse como voluntario

Es importante entender la diferencia entre autonominarse y ofrecerse voluntariamente para un rol. La autonominación agrega *información*, ya que autonominarse incluye decir *por qué* nos autonominamos. ¿Qué cualidades vemos en nosotras o nosotros mismos?, ¿qué significa este rol para nosotros y nosotras? Hay mucho más que podemos aprender de lo que escucharíamos si alguien solo se ofrece diciendo *"Yo puedo hacerlo"*. Las autonominaciones, al igual que ofrecerse voluntariamente, expresan disposición, pero quedar seleccionada en ese rol no sucede automáticamente – los otros miembros del círculo deben consentir.

La mejor manera de mostrar la diferencia es que hemos visto muchas veces que las personas se nominaron a sí mismas, pero no fueron seleccionadas. O se nominaron a sí mismos en la ronda de nominaciones, pero cambiaron su nominación a otra persona en la ronda de cambio.

Un aspecto complicado de las autonominaciones es que en algunas culturas no es fácil autonominarse, ya sea porque esas culturas son jerárquicas (y algunas personas tradicionalmente no esperan que se les permita autonominarse), o porque son extremadamente horizontales, en cuyo caso la autonominación puede parecer arrogante. Somos conscientes de estos patrones y, aún así, pensamos que las autonominaciones son saludables, si se basan en las cualidades. Incluso independientemente de los antecedentes culturales, la autonominación y el cambio de nominación de/a uno mismo o una misma requieren cierta práctica, ya que están vinculados a cargas emocionales de cómo nos vemos en el grupo. Si es posible, nombren esos sentimientos y compártanlos. Cuanta más información haya sobre la mesa, mejor podrá el grupo sostenerla con cuidado y responder a ello, si lo desean.

¿Puede haber objeciones en un proceso de selección?

Se puede objetar a cualquier propuesta y una propuesta de selección no es ninguna excepción.

Recordemos que objetar significa que nos preocupa que la realización de la propuesta interfiera con nuestra capacidad para realizar nuestro trabajo. ¿Qué significa eso para las elecciones? Significa exactamente eso: *"Me preocupa que si XY asume el rol de NN, no podremos hacer nuestro trabajo de manera efectiva porque. . . "* ¿Qué motivos podría haber para objetar a que alguien desempeñe un rol? Ayuda revisar la lista de cualidades para el rol. Aquí unas cuantas buenas razones, incluyendo la inquietud subyacente:

- *"Yo objeto a que . . . desempeñe el rol de coordinación, porque temo que . . . esté demasiado ocupada para coordinar este círculo. Necesitamos a alguien que tenga la capacidad de poner atención. Me preocupa que algunas cosas se queden desatendidas si no hay una coordinación estable."*
- *"Yo objeto a que . . . cumpla el rol de representación porque sé que nuestro círculo general ya tiene problemas para agendar reuniones y la participación de . . . que tiene otro trabajo de medio tiempo lo haría aún más difícil. Me preocupa que . . . no pueda atender las reuniones del círculo general con regularidad."*

- *"Yo objeto a que . . . facilite nuestras reuniones porque, hablando con franqueza, considero que . . . no nos guía con suficiente claridad y evita el conflicto. Me preocupa que yo termine sintiendo irritación por no satisfacer mis necesidades de efectividad y eficiencia."*
- *"Objeto a que . . . cumpla el rol de secretaría porque es un requerimiento poner las actas en nuestro sistema de archivos y, hasta donde sé, . . . todavía no siente comodidad con ese sistema. Por lo menos, me gustaría entender qué piensa NN al respecto."*

Podríamos encontrarnos en una posición en la que se nos pide que consintamos u objetemos a alguien que no es nuestra preferencia. Es bueno recordar que en la ronda de nominación, sí estamos preguntándonos cuál sería nuestra preferencia. En la ronda de consentimiento, sin embargo, se nos pregunta sobre nuestro rango de tolerancia. Solo objetamos si vemos que nuestra participación o el éxito del círculo será impactado si ese candidato cumple ese rol. Por ejemplo, ¿la selección de Víctor como facilitador puede perjudicar el trabajo / aprendizaje del círculo? Si es así, entonces objetamos. Si no, entonces damos nuestro consentimiento. (Sobre el desafío emocional de objetar a alguien, ver la sección 3.6.4.)

Nunca hay que objetar con base en una preferencia personal, por ejemplo decir *"Yo objeto a que . . . facilite, porque creo que YY desempeñaría mejor el rol."* Esta información es irrelevante, porque no buscamos a la candidata o candidato perfecto. Adicionalmente, comparar a la gente creará una energía que puede ser dañina para el grupo.

Si hay objeciones, no queremos rendirnos de inmediato, nominando a otro candidato/a, por ejemplo. Primero intentamos ver si hay una manera de convertir el *no* en un *sí*. Trabajamos a partir de la objeción. Por ejemplo, alguien podría tener una objeción porque el candidato no tiene suficiente experiencia y el grupo acordó, al hablar sobre las cualidades, que la experiencia es una calificación esencial en la situación actual del círculo. En general, las tres formas estándar de integrar una objeción también se aplican a las selecciones.

- Modificar la propuesta: ¿qué podemos modificar? Por ejemplo, si pensamos que a alguien le hace falta más experiencia, hacemos un ajuste para que el candidato o candidata reciba más entrenamiento.
- Acortar el periodo: Si, por ejemplo, un miembro del círculo no está convencido de que alguien sea un buen candidato para facilitar, ¿estaría dispuesta la persona que está objetando a probar a esa candidata durante 3 sesiones y programar una evaluación?
- Medir la inquietud: ¿en qué nos tendríamos que fijar para que te sientas mejor con la propuesta? Por ejemplo, si hay una objeción sobre la base de que un miembro del círculo no es confiable en la preparación de los temas de la agenda, ¿cómo mediríamos si esto es cierto?
- Combinarlas: ¿Qué estrategias podemos combinar? Siguiendo los ejemplos mencionados, podría dársele a la persona entrenamiento adicional, evaluar cómo está preparando los temas de la agenda y darle un periodo de revisión más corto al rol.

Podemos seguir la plantilla para integrar objeciones; pero, al menos, nos gustaría ir en rondas. Intentamos aprovechar la sabiduría grupal y ser amables entre nosotros/as, para encontrar una buena solución.

Si la misma persona candidata se opone, por ejemplo, por falta de experiencia, podemos recordarle que todo el grupo tenía confianza en ella y preguntarle qué necesitaría para poder decir que sí. Sus objeciones se tratan de la misma manera que las objeciones de otros miembros del círculo

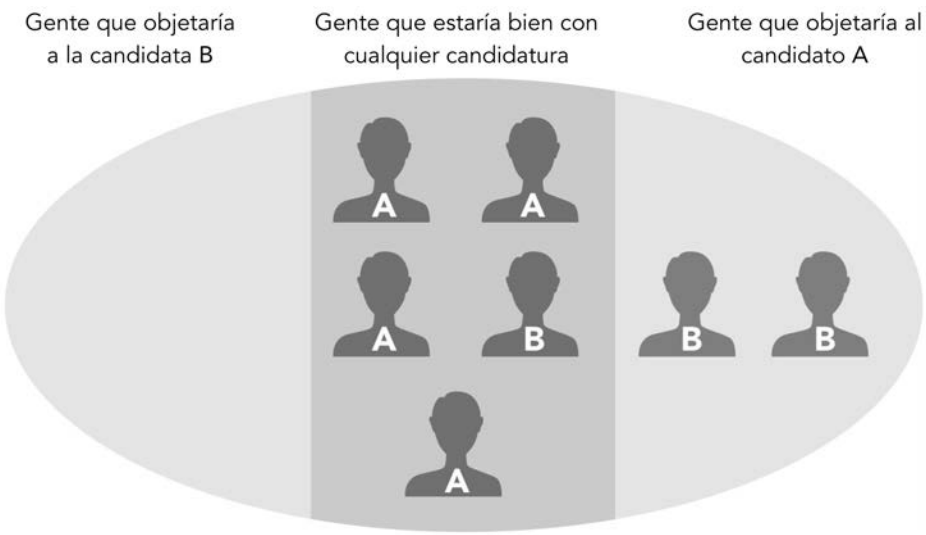
serían tratadas.

Otro ejemplo: supongamos que un empleado, Malik, trabaja solo medio tiempo porque está cuidando a su anciana madre. Eso no afecta la calidad de Malik como delegado, pero podría surgir en forma de objeción. Imaginemos que esto es un círculo general internacional agendado en diferentes zonas horarias de forma tal que las reuniones solo puedan ser en las tardes, pero este empleado necesita irse a las 3 pm porque esa es la hora a la que la persona que cuida a su madre se va. No olvidemos que si estamos discutiendo su candidatura, significa que Malik fue nominado por sus compañeros y compañeras por buenas razones, por ejemplo, porque es un empleado muy respetado con excelentes habilidades de comunicación y esto es exactamente lo que el círculo siente que se necesita. Si alguien se opone (también podría ser el mismo Malik quien plantea esta objeción), esta es una oportunidad para poner toda la información sobre la mesa. Un proceso abierto y transparente es un mejor enfoque que no considerarle desde un inicio, o pretender que sus limitaciones de tiempo no existen. Aceptamos la realidad para que podamos trabajar con ella, no contra ella. Una vez que esto está a la vista en forma de objeción, no es un *error* de Malik, sino que es responsabilidad e interés compartido del círculo explorar las opciones de solución. En una situación de poder compartido, hay mucho espacio para encontrar una solución creativa. ¿Podría Malik trabajar desde su casa y aceptamos que podría haber una interrupción ocasional? Tal vez, el círculo podría liberarlo una mañana al mes y podría cambiar los horarios para que la reunión mensual del círculo general esté disponible. Si no hay una buena solución, no empujen demasiado. Malik, de nuestro ejemplo, pudo escuchar cuánto aprecian sus habilidades y sentirá el cuidado del grupo ante su situación.

Quien facilita puede nominar a alguien más. Dado que las otras nominaciones aún están en la mente de las personas, no tenemos que pasar por todo el proceso de nuevo, podemos solo hacer otra propuesta de nominación y entrar en una ronda de consentimiento.

¿Qué podemos hacer en un grupo muy grande?

Imaginen que queremos seleccionar a 4 personas en un grupo de 40 personas. Si hacemos el proceso normal de rondas de nominación y rondas de cambio, cada ronda tomaría demasiado tiempo y las participaciones de las personas se volverían repetitivas. Pero queremos oír la opinión de todo el grupo. ¿Qué podemos hacer? Este es un ajuste relativamente fácil: cada persona en el grupo grande nomina a un número determinado de personas (por ejemplo 4) y escribe su nominación en una hoja de papel. Luego, le preguntamos a la primera persona de la ronda (llamémosla miembro 1), a quién nominó. Dice el nombre de su primera nominación. Le pedimos a todas las demás personas en el grupo que también nominaron a esa persona que por favor se levanten (o alcen una mano). Luego le pedimos al miembro 1 que comparta porqué nominó a esa persona. El miembro 1 comparte sus motivos, y le pedimos a todas las personas que se sientan completamente representadas por lo escuchado que, por favor, se sienten/bajen la mano. Luego le pedimos a algún miembro que siga de pie que, por favor, comparta sus motivos adicionales para nominar a la misma persona. Una vez más, la gente que se sienta representada por lo dicho puede sentarse. Hacemos eso hasta que todas las personas estén sentadas. Luego le pedimos al miembro 2 que comparta a quién nominó (no puede ser la misma persona ya nominada, sino alguien más en la lista), y todo el proceso comienza de nuevo, hasta que hayamos oído todos los motivos y nominaciones, sin



137: Mayoría de votos vs. consentimiento

repeticiones. Podemos hacer lo mismo para la ronda de cambio, invitando a la gente a hablar solo cuando sea para aportar información nueva. Lo demás es igual al proceso estándar: quien facilita hace una propuesta y escuchamos objeciones.

Nos gusta obtener esta representación visual de cuántas personas nominaron a una misma persona; podemos escuchar todas las razones y al menos tener una idea de cuánta gente está de acuerdo con esas razones cuando están sentadas; así no tenemos ninguna repetición. Tal vez no todas las personas hablarán, pero todas están representadas y pueden hablar si no se sienten completamente representadas respecto a *quién* nominaron o en *por qué* nominaron a esa persona. Esto es eficiente con el tiempo, sin información redundante.

Una variación: después de la ronda de cambio, podemos poner a las 5 personas con la mayor cantidad de nominaciones en una dinámica de pecera y dejarles hacer otra ronda de cambio y una ronda de consentimiento. Otras variaciones son posibles siempre que la aproximación y la persona que desempeña el rol sean aceptadas por consentimiento.

¿Por qué no votar?

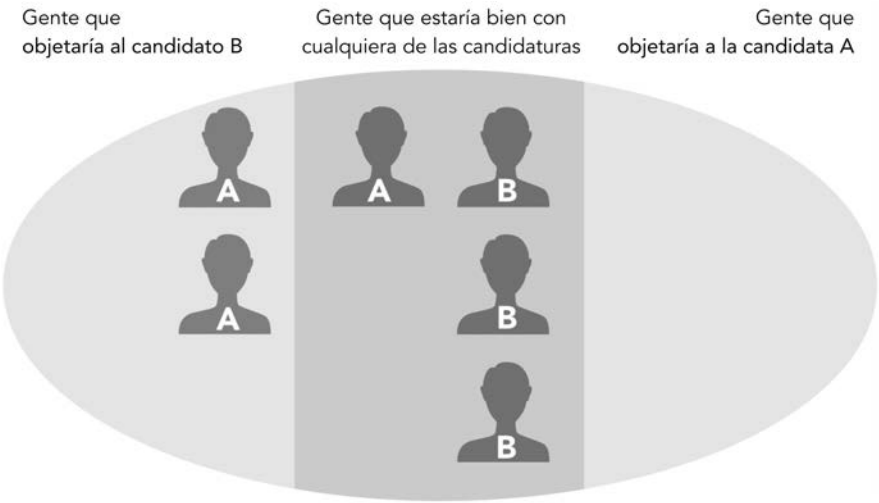
Si elegimos a una persona para un rol por mayoría de votos, entonces la persona con más votos gana. En general, el problema con la mayoría de votos es que, en su resultado, se ignoran hasta el 49% de los votos. En el diagrama 137 mostramos cómo una decisión por consentimiento puede tener un resultado diferente a una elección por mayoría de votos. La candidata A ganaría la elección por votaciones 4 a 3 (los votos son indicados por la letra A o B). Pero en un proceso de consentimiento, dos miembros del círculo objetarían y la candidata A no sería seleccionada. Por otro lado, no habría objeción a la candidata B. Este escenario fue diseñado para mostrar la diferencia entre el consentimiento y las votaciones por mayoría. Las votaciones por mayoría corren el riesgo de ignorar la información valiosa que se presenta en las objeciones. La sociocracia se centra en la eficacia:

permite que todo el círculo tome una decisión en lugar de que solo algunos de sus miembros tomen la decisión. En contextos donde la toma de decisiones sociocrática no es la práctica aceptada, hay variaciones en la votación que son más inclusivas que la mayoría de votos. La descripción de estos está más allá del alcance de este libro, pero el lector puede explorar alternativas de votación como el voto preferencial, el voto de aprobación, los recuentos Borda y otros.

¿Qué pasa si hay un empate?

Imaginen que tenemos un grupo de 6 personas, y 3 personas nominan al candidato A, y 3 personas nominan al candidato B. En la mayoría de los votos, esto sería un empate. Si tú eres quien facilita (y nominaste a una de esas personas), ¿qué haces?

Para las decisiones por consentimiento, necesitamos saber un poco más. ¿Cuál es el contexto?, ¿tenemos objeciones en alguna opción como en el escenario 1 (mostrado abajo), o tenemos consentimiento para ambas candidaturas como en el escenario 2? En el escenario 1 en el diagrama

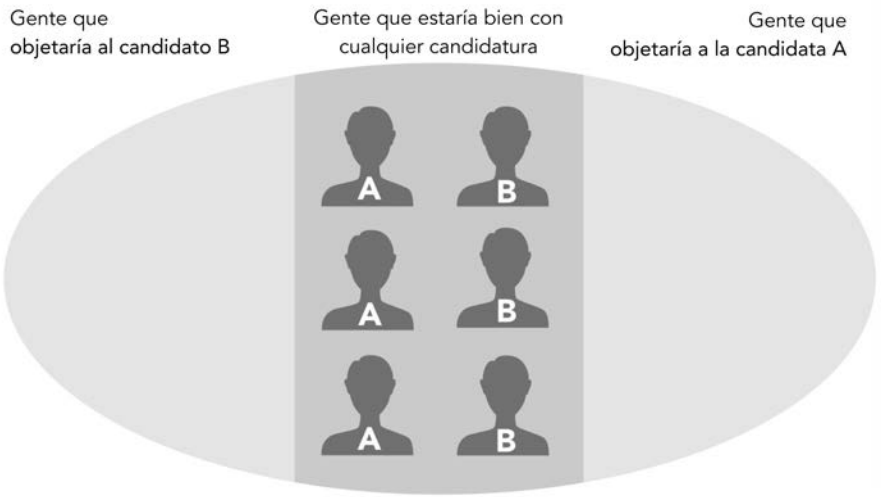


138: Escenario 1

138, proponer a la candidata A será consentido, mientras que proponer a B será objetado.

La tarea de quien facilita es lograr que el grupo tome una decisión con la que todo el grupo pueda trabajar. Si este es el caso con ambas candidaturas, genial. También podemos decir eso. *"Supongo que ambos candidatos podrían obtener el consentimiento del grupo, lo que demuestra cuánta habilidad y confianza tenemos en este grupo."* Luego tomen una decisión y sean específicos/as en su razonamiento. Podemos volver a las cualidades y cómo podríamos priorizarlas. Por ejemplo, ¿dijimos que queríamos seleccionar a alguien que aún no tiene mucha experiencia?, entonces escojan al candidato/a menos experimentado/a. ¿O hay otra calificación que hace la diferencia? Siempre recuerden: estamos buscando un candidato/a que todo el grupo pueda consentir. La tarea *no* es encontrar la mejor candidatura.

Sabemos que puede ser difícil para los grupos tomar una decisión si se siente casi arbitraria y ambas candidaturas son buenas y respetadas. Las decisiones divididas paralizan, así que cualquier



139: Escenario 2

forma de salir de una decisión dividida es mejor que la parálisis. Invitamos a quienes están leyendo a no pensarlo en términos de justicia. Si tratamos de hacerlo justo, difícilmente habrá una salida. (Las soluciones alternativas suelen ser compartir roles, tomar turnos, etc., lo cual no solemos apoyar sin titubear). En lugar de hacerlo justo, considérenlo desde la perspectiva de la organización. No es un *problema* tener dos buenos miembros que puedan desempeñar un papel y contar con el apoyo total de su círculo: es un regalo. Es la expectativa de que las cosas sean justas lo que lo hace tan difícil, no el hecho de que haya un empate.

Otro aspecto de esto es que le hacemos a la organización, es decir, a nosotros y nosotras mismas, un perjuicio si no tomamos una decisión, o pasamos demasiado tiempo en una decisión que se encuentra entre lo *suficientemente bueno* y lo *suficientemente seguro*. A veces, simplemente hacer *algo* es mejor.

Si pensamos que vale la pena, podemos hacer que las dos personas candidatas hablen entre sí, idealmente, con el círculo presente. El potencial problema en este caso es que los patrones interiorizados en torno al poder pueden ser influyentes en ese tipo de situación; será más probable que una persona con menos privilegio o poder aparente "ceda" el rol. Después de la conversación entre los o las candidatas, quien facilita hace una propuesta basada en la nueva información que los miembros del círculo han escuchado.

3.6.4 Retos emocionales

Detonar los sentires de alguien

Imaginemos que el candidato propuesto no es tu preferencia. O realmente objetas porque el estilo de facilitación de XYZ no funciona para ti. Es posible que sientas indecisión: hablar arriesgando desencadenar sentimientos o consentir reteniendo información relevante, el hecho de que te preocupa la capacidad del círculo para trabajar hacia su objetivo cuando XYZ está facilitando. Como

primer paso, sepárate de tu preferencia personal. Queremos recordar que la pregunta no es *"¿quiero que este miembro del círculo cumpla el rol? "* En cambio, la pregunta es: *"si esta persona cumple el rol, ¿eso me afecta negativamente para hacer mi trabajo? "* Si la respuesta es sí, entonces, *tienes* que objetar. Pero, ¿cómo objetamos cuando se trata de alguien que conoces bien, tal vez incluso una amistad cercana? Esto es difícil, y solo podemos darte algunos consejos, ya que puede que aún así sea incómodo. El primer pensamiento a tener en cuenta es que no estamos objetando a una persona. Nos oponemos a que una persona cumpla un rol. Podemos amar mucho a una persona, pero su competencia para coordinar, facilitar o tomar notas, simplemente, no coincide con la descripción del trabajo. Para dar una retroalimentación útil u objetar, tendremos que dar especificidad. ¿Qué podría hacer esa persona de manera diferente para que *sí* nos funcione su candidatura?

Vamos a contar una historia personal aquí: Una amiga mía fue nominada como facilitadora. Yo no estaba feliz al respecto. No quería que ella fuera facilitadora. Estaba sentado con el juicio de *"cuando ella facilita, nunca logramos nada. Su estilo es demasiado flojo y daremos vueltas sin resultados"*. Estaba juzgando, sin ver cuáles eran mis propias necesidades. Esa falta de claridad me impidió dar comentarios constructivos. Si tenemos claro *qué necesitamos*, podemos realizar una petición y proporcionar una entrada muy clara que sea fácil de escuchar. En este escenario, podría sonar así: *"Todos saben de mí que valoro las reuniones efectivas. Me impaciento cuando las cosas no se mueven, y me doy cuenta de que me impaciento más fácilmente que la mayoría de ustedes. Me preocupa que me resulte difícil asistir a las reuniones. ¿Podemos hacer un trato?, estoy bien con XYZ facilitando, si puedo expresar cuando las cosas se mueven demasiado lento para mí y estar seguro de que soy escuchado y considerado."* No me opuse a XYZ, en cambio, nuestro círculo simplemente creció en entendimiento mutuo. Por supuesto, si no confío en que el círculo me apoyará, o si el estilo de facilitación de XYZ realmente afecta mi trabajo o el trabajo del círculo, tendré que abordarlo de manera diferente. El indicador importante en esta historia es: aduéñate primero de tus propias percepciones, sentimientos y necesidades. Hay una gran diferencia entre estas dos afirmaciones: *"Su facilitación es confusa e ineficaz"*, en comparación con *"Quiero que la facilitación sea clara y nítida para saber qué es lo que estamos haciendo, y solo eso me permite ser productivo en las reuniones. Por lo tanto, no estoy seguro de que XYZ tenga la capacidad de facilitar este círculo"*. Otra forma de verlo es que la retroalimentación puede desencadenar la sensación de dolor de otra persona, pero la retroalimentación no es la causa. La causa del dolor es la interpretación del receptor. La retroalimentación, cuando se entrega con cuidado, es un regalo.

"¿Y qué hay de mí?"

En el proceso de nominación, hay a quienes les pesa no ser nominados. Podría recordarles a experiencias de la infancia de ser una de las últimas en ser elegidas para un equipo. Experimentan el proceso de selección como una prueba en la que el caso es *"¿mis compañeros me conocen o les gusto lo suficiente como para nominarme?"* Un proceso de selección no es un concurso de popularidad y tampoco es un proceso que deba difundir la apreciación igualmente. El círculo está tratando de asignar a alguien para un rol, eso es todo.

Podemos respirar profundamente y ver lo que hacemos con los comentarios de que nuestras habilidades no son visibles para el grupo. Podemos autonominarnos.

Un grupo nuevo puede hacer una ronda sobre la historia que aportan al proceso de selección.

En un grupo seguro, recomendamos enfáticamente ser vulnerables. Es posible decir algo como *"este proceso de selección fue difícil para mí. Quería que mi nombre estuviera entre las nominaciones y quería que me necesitaran y me consideraran. Entiendo que no se trata de popularidad, pero quiero que sepan que esto fue difícil par mí"*. Podríamos incluso pedir una ronda rápida de personas que nos dicen lo que aportamos al círculo o pedimos sugerencias sobre cómo podríamos mejorar sus habilidades para que las personas se sientan confiadas y nos nominen para ese rol en el futuro. Eso es cuestión de 5 a 10 minutos de tiempo de reunión. ¿Por qué vale la pena dedicar esos 5 minutos? Porque crea una sensación de conexión, confianza y respeto en el círculo que es la base de su colaboración. Si quisiéramos hacer un ejercicio de construcción de comunidad para generar confianza, estaríamos en disposición de dedicarle ese tiempo, ¿por qué no hacerlo con un momento real? Si todos los miembros del círculo aprenden, a lo largo del tiempo, que pueden ser vulnerables entre sí, pueden hacer una contribución inmensa a la organización.

Parcialidad de la facilitación

Surge otro desafío si la persona que facilita está apegada a un resultado particular. En ese caso, quien facilita puede reconocer ese sesgo y puede pedirle a otra persona que facilite esa parte de la reunión. Cualquiera que admita su propia parcialidad, ganará la confianza de cualquier grupo. *"Mi querido amigo . . . está siendo nominado, así que no estoy seguro de que yo pueda hacer un trabajo imparcial aquí. Roxanne, ¿podrías facilitar esta elección?"*

Quien facilita puede llevar todo el proceso de forma estándar y luego pedirle a alguien más que haga la propuesta. *"Víctor, ¿podrías hacer una propuesta de selección?"* A la larga, esto tendrá un efecto sanador y de conexión en el grupo. Con frecuencia, la tensión desaparece una vez reconocida.

Si quien facilita hace repetidamente propuestas que son incómodas para el círculo, esa retroalimentación debe compartirse en la evaluación de la reunión o en una evaluación separada de revisión/mejora de desempeño de rol. Cualquier miembro del círculo puede decir que no se siente cómodo con el proceso de selección porque percibe una parcialidad en la facilitación o puede objetar a la persona que la facilitadora o facilitador propone, debido a que la propuesta no se basó en las razones más contundentes.

Los sentimientos surgirán, no importa lo que pase

Es fácil olvidar que el ofrecimiento voluntario y la mayoría de votos también presentan desafíos emocionales. Sin embargo, estamos tan acostumbrados/as a considerar las votaciones como algo "justo", que no reconocemos estos retos. Imagínense lo que se siente al obtener solo un voto mientras hay una competencia frente a frente entre dos candidatos que obtuvieron más de seis votos cada uno.

La sociocracia no hace que todo sea cómodo y fácil por arte de magia, y no puede hacer que los detonantes emocionales desaparezcan. Sin embargo, lo que el proceso sociocrático *sí puede* hacer es dar espacio para hablar sobre los sentimientos e interpretaciones de cada persona. Eso requiere mucha madurez y somos conscientes de ello. Para nosotros, esto es parte del paquete de precondiciones necesarias para implementar la sociocracia exitosamente. Los procesos de selección son otro ejemplo en el que a las personas se les da tiempo para expresar sus comentarios y opiniones. Los

miembros del círculo todavía tienen que ser lo suficientemente valientes para hacerlo. El proceso de toma de decisiones no lo hace por ellos de manera mágica. Sin embargo, lo que notamos es que los grupos pueden crecer. El valor y la vulnerabilidad, junto con la amabilidad y la honestidad, son apreciados. En nuestras capacitaciones, *siempre* enseñamos la sociocracia con un marco de Comunicación No Violenta (CNV) como telón de fondo. Si los desafíos emocionales en torno a cualquier decisión de gobernanza son difíciles para su grupo, les recomendamos que orienten a su grupo sobre las habilidades de comunicación. Ver más sobre este tema en la sección 4.

En general, le recomendamos a los grupos aceptar y reconocer que las emociones salen a flote cuando tomamos decisiones en conjunto. Es mejor tener apertura al respecto, que pretender que no están ahí.

3.6.5 Usar el proceso de selecciones para otras decisiones

El proceso de selección puede usarse para más que solo asignar roles. El proceso de selección es útil cuando tenemos un número discreto de opciones: por ejemplo, podemos hacer una selección donde la gente nomina destinos de vacación de un lista determinada de opciones; en vez de gente, nominamos lugares.

También funciona con números. Podemos hacer un proceso de selección en torno a la pregunta *"¿nuestra cuota de membresía debería ser cero, $10, $20 o $50?"* Entonces, las personas nominarían una cantidad y compartirían los motivos por los cuales la nominaron. Después de escuchar a todos/as, hagan una ronda de cambio: *"Habiendo escuchado lo dicho, ¿qué cantidad nominarías ahora?"* Quien facilita luego hace una propuesta y se le pide al círculo que dé su consentimiento u objete. Nuestra propia comunidad utilizó el proceso de selección para determinar cuánto aumentaría la tarifa del condominio para un año determinado.

Con una cuadrícula más compleja y opciones interdependientes, el proceso se puede usar para asignar verduras a hileras en un jardín, podemos seleccionar una nueva contratación o seleccionar qué compañía de construcción renovará nuestra tienda.

La primera vez que un grupo utiliza el proceso de selección para algo que no sea seleccionar personas en roles, puede que no se sienta tan familiar, pero vale la pena tener en cuenta los procesos de selección como otra opción.

> Me gusta usar este proceso de selección para decisiones complejas que causan miedo en grupos de trabajo. Por ejemplo, en grupos de infraestructuras tecnológicas que tienen que elegir una de varias soluciones técnicas que implican un cambio de tecnologías y procesos que afectan a la gente y su capacidad de mantener su trabajo.
>
> (Stephane Brodu)

140: Lo que otro/as dicen

Capítulo 4

Retroalimentación y Aprendizaje

4.1 Conceptos básicos

Mucha gente le teme a la retroalimentación. *"¿Puedo darte una retro?"* es una frase generalmente utilizada para anunciar una crítica y los humanos no nos llevamos bien con la crítica. Cuando nos enfrentamos a ella, la reacción más habitual es cerrarnos, ponernos en una actitud reactiva, ponernos a la defensiva o huir. Si queremos que nuestra retroalimentación sea escuchada, el criticismo no es la manera más efectiva.

4.1.1 Necesidades humanas universales

Nuestro objetivo como seres humanos es sobrevivir y prosperar. Todo lo que hacemos, lo hacemos para satisfacer necesidades. Todas las personas tenemos necesidades, satisfechas e insatisfechas, en cada momento de nuestras vidas. No solo comida y refugio, sino también, la necesidad de conexión, pertenecer, contribución, ser escuchadas y vistas, importar. Al nivel de las necesidades, todas las personas estamos conectadas, porque todas las necesidades son universales. Las necesidades son como el lenguaje universal que todo el mundo entiende.

Aunque todos los seres humanos pueden relacionarse con todas esas necesidades, la prioridad que tengan esas necesidades para una persona puede variar en distintos momentos. Si, en general, somos una persona que normalmente no diría que la necesidad de armonía le es una prioridad máxima, quizá un doloroso desacuerdo con nuestra familia hará que nos brote más a flor de piel nuestra necesidad de armonía y la contemplemos como una prioridad.

En el diagrama 141, podemos imaginarnos a la misma persona en diferentes situaciones. La cooperación es una necesidad que suele nacerle a esa persona, pero puede ser cegada por otras necesidades, dependiendo de lo que esté sucediendo. Por otro lado, si nos imaginamos el mismo diagrama mostrando la misma situación para diferentes personas, nos mostraría cómo la misma situación puede sacar a flote distintas necesidades para distintas personas. El punto es que las necesidades son por un lado universales – todas las tenemos – y, a la vez, muy personales y situacionales.

La tabla 142 muestra una lista de las necesidades más comunes.

141: Distintas necesidades toman prioridad en distintos momentos

Lista de necesidades universales

Conexión	Interconexión	Competencia
Aceptación	Pertenecer	Efectividad
Afecto	Consideración	Eficiencia
Claridad	Comunidad	Crecimiento
Comunicación	Cooperación	Aprendizaje
Confirmación	Dignidad	Poder
Compasión	Reciprocidad	
Intimidad	Apoyo	Honestidad
Comprensión	Confianza	Autenticidad
Amor		Integridad
	Significado	
Autonomía	Contribución	Supervivencia básica
Decisión	Creatividad	Refugio
Espontaneidad	Esperanza	Comida y Agua
	Inspiración	Descanso
Paz	Propósito	Seguridad
Belleza		Contacto
Tranquilidad	Celebración	
Armonía	Alegría	
Orden	Duelo	
Plenitud	Juego	

142: Una lista parcial de necesidades universales. La lista también se encuentra en la hoja de apoyo de facilitación en la página 288 del apéndice y también incluimos una lista de sentimientos en la página 286.

4.1.2 Estrategias personales

Aquello que decidimos hacer para *satisfacer necesidades* le llamamos *estrategia*. Las estrategias no son ni buenas ni malas. Pero unas son más efectivas que otras, y eso depende del contexto. Para algunas personas, ir al cine es una manera efectiva de satisfacer su necesidad de conexión. Para al-

gunas otras no lo es y elegirían hacer otra cosa para satisfacer su necesidad de conexión. Cuando no tenemos conciencia de las necesidades detrás de nuestras estrategias, es muy fácil optar por estrategias sorprendentemente inefectivas. ¿Alguna vez te has salido del cuarto a media reunión, estando de mal humor porque lo que en realidad necesitabas era conexión? Salir de la reunión no parece una estrategia efectiva para construir conexión. ¿O cuando le gritamos a niños y niñas porque tenemos necesidad de silencio? Esto no está bien ni mal en un sentido moral, pero definitivamente no es efectivo.

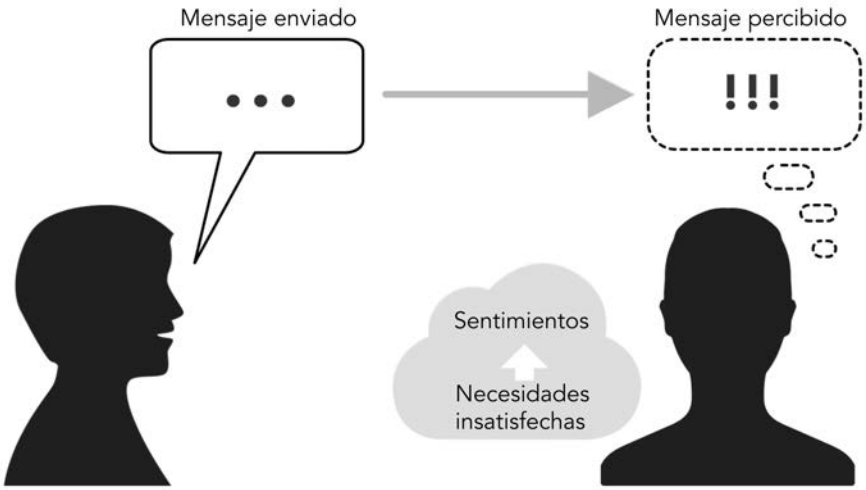
Ir al cine o salir a comer – podemos discutir sobre las estrategias. Pero, ¿quién puede argumentar contra la necesidad de conexión? *Todas* las personas comparten esta necesidad. Y esto es verdad para cada necesidad universal, como la estimulación, autonomía, cooperación, amor, o la necesidad de ser visto/a. Nuestro conjunto básico de necesidades universales es probablemente el mismo entre distintas personas, simplemente, diferimos en qué tan importantes son ciertas necesidades en cada momento. Sobre estrategias, hay mucha más variación. Lo que le funciona a una persona puede no funcionarle a otra. No hay un correlato 1:1 entre necesidades y estrategias. La misma necesidad puede ser satisfecha por distintas estrategias. Por ejemplo, mi necesidad de ser visto puede ser satisfecha escribiendo una publicación en redes sociales o teniendo una conversación con mi vecina. Y una estrategia puede satisfacer varias necesidades, por ejemplo, una conversación con la vecina puede satisfacer mis necesidades de estimulación, de conexión, o de pertenecer.

4.1.3 Sentimientos: no puedes hacerme enfadar

Los sentimientos son indicadores de necesidades satisfechas o insatisfechas. Todas las personas tenemos necesidades que salen a flote. ¿Qué sucede si una necesidad no está siendo satisfecha? Por ejemplo, nuestra necesidad de conexión. Puede que nos haga sentir tristeza. O enfado. Las necesidades no satisfechas detonarán sentimientos. Por otro lado, cuando satisfacemos una necesidad importante, puede que sintamos felicidad: cuando recibimos una llamada inesperada de una amiga en un momento en que anhelábamos conexión, probablemente sentiremos felicidad o entusiasmo. Hay una lista de sentimientos en el apéndice junto con la lista de necesidades en la página 286.

Los sentimientos son causados por la satisfacción o insatisfacción de necesidades, no por las situaciones en sí mismas. Eso quiere decir que nada, ni nadie, puede causar directamente tus sentimientos. *"Tú me hiciste enfadar"* no es una descripción acertada de lo que está sucediendo. Veamos la figura en 143. Algo sucede y reaccionamos a lo que *oímos*, no a lo que se dijo ni se hizo. Todo lo que vemos y oímos lo percibimos a través de una capa de interpretación. Pero para este capítulo, es aún más importante ver el siguiente paso, lo que pasa *después* de que recibimos (e interpretamos) un mensaje. Ya sea consciente o inconscientemente, evaluamos. ¿Cómo afecta lo sucedido a la satisfacción o insatisfacción de necesidades? Es esta evaluación la que detona los sentimientos.

Si nuestra interpretación se limita a sentimientos o estrategias, no podemos averiguar qué es lo que en verdad está sucediendo. Tratar de entender las necesidades nos permite tomar decisiones más informadas sobre cuál podría ser una estrategia efectiva. A veces, la gente que oye sobre la Comunicación No Violenta (CNV) tiene miedo de que "no tengan permiso de decir lo que en verdad está sucediendo". Nosotros pensamos lo contrario. Los sentimientos y las estrategias observables son fenómenos meramente superficiales. Ya que las necesidades son la base de todo lo que hacemos



143: Los sentimientos son detonados por los mensajes, pero no causados por estos.

y sentimos, hablar de necesidades *es* hablar de lo que realmente está sucediendo. Algunas personas que empiezan a aprender de necesidades y sentimientos lo consideran una cuestión de semántica. Sin embargo, el hecho de que los sentimientos no sean directamente causados por otras personas genera espacio para decidir. Ver la diferencia entre estrategias, necesidades y sentimientos genera un espacio para la libertad interna y una oportunidad de cambio.

4.1.4 Peticiones

Una petición es cuando le pedimos a alguien que haga algo. Mientras más específica y accionable sea una petición, más posibilidad tendrá de ser efectiva. A la otra persona se le *invita* a decir *sí*. Por naturaleza queremos contribuir y, como también queremos tener poder de decisión, de manera natural nos resistimos a las exigencias.

La Comunicación No Violenta (CNV) hace una distinción entre peticiones de acción y peticiones de conexión, lo cual es muy útil para la vida organizacional. Las peticiones de acción son simplemente eso – *"¿Podrías sacarle unas copias a este documento?, ¿podrías llamar a ese donante o cliente?"* A veces, las peticiones de acción son peticiones de colaboración: *"¿Me ayudarías a hacer una lluvia de ideas para una nueva serie de webinarios de sociocracia?, ¿estarías dispuesta a sentarte conmigo y hablar sobre cómo podemos mejorar nuestra relación?"*

La única razón por la cual alguien diría que "no" a una petición para contribuir a nuestras necesidades es porque están diciendo que "sí" a una necesidad propia. El *no* se convierte en la invitación a la conexión – un entendimiento mutuo de las necesidades de cada quien. Por eso, hay dos tipos de peticiones de conexión. Las de ser entendido/a: *"¿Me dirías lo que me oíste decir?"* Y la de entender: *"¿Estarías en disposición de decirme lo que se activa en ti cuando oyes lo que dije?"* ¡Imaginen lo que podríamos lograr si (a) pudiéramos eliminar los malentendidos y (b) si nos escucháramos de forma más empática!

4.2 Crear cambio

El cambio viene de evaluar acciones pasadas y experimentar con nuevas aproximaciones que esperamos sean más efectivas en la satisfacción de necesidades. Ésta es la función de la fase de *planificar* en el ciclo *planificar – ejecutar – evaluar*. La retroalimentación es útil porque el proceso de cambio emerge más desde la curiosidad sobre las necesidades universales que subyacen en nuestro comportamiento, que de un pensamiento superficial de "bien o mal".

4.2.1 Más allá del bien y el mal está la creatividad

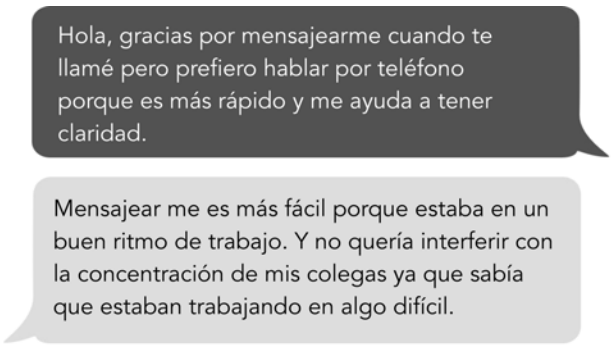
Cuando tenemos amistad con alguien, queremos escuchar cuando su necesidad de conexión no está satisfecha y sienten soledad (o lo que sea que puedan estar sintiendo). No es "culpa" de nadie si esa persona está sintiendo soledad. Las necesidades son de cada quien, así como la responsabilidad de satisfacerlas. Todas las personas tienen la necesidad de conexión y hay muchas estrategias para satisfacer esa necesidad. Una de las estrategias sería llamar a una amistad y charlar. Otra estrategia podría ser ver fotografías. O pasar un rato en redes sociales, salir a bailar o llamar a un pariente. Solo la persona en cuestión puede escoger qué es lo que le podría funcionar en ese momento.

> *Si quieres vivir en un absoluto infierno, sostén la creencia de que eres responsable de lo que las otras personas sienten.*
>
> Marshall Rosenberg

Digamos que llama un colega del trabajo. No me gusta hablar por teléfono. Hablar por teléfono, simplemente, no me funciona como estrategia en la mayoría de los casos. Quizá es porque no oigo bien, así que escuchar sin estímulos visuales es un reto. También me preocupa que hablar en mi espacio de trabajo compartido pueda interferir con la concentración de mis colegas del trabajo. Tampoco me gusta la interrupción porque me gusta el estado de flujo que genera el trabajo enfocado. Lo que me funciona bien es la mensajería de texto. De tal forma, que no contesto el teléfono sino que contesto mensajes. Mi colega, por otro lado, prefiere hablar por teléfono. Para ella, que no teclea rápido, es más efectivo hablar por teléfono que estar intercambiando mensajes. Puede que ella se moleste cuando no le contesto una llamada pero le contesto con un mensaje. ¿Fui yo quien la *hizo* enfadar? No. Su molestia es su reacción a sus necesidades de conexión. El hecho de mensajear en vez de contestar su llamada es *mi* manera de satisfacer *mis* necesidades de tranquilidad, flujo y consideración. ¿Y ahora?

Si no somos conscientes de las necesidades, ambos lados podrían estar volteando los ojos y pensando cosas como *"¿Por qué no simplemente contesta la llamada en vez de complicar las cosas con mensajitos de ida y vuelta?"* y *"¿Por qué me interrumpe llamando a cada rato?, ¿acaso cree que soy la única persona que está trabajando aquí?"* ¿Qué podemos hacer para satisfacer nuestras necesidades de forma más efectiva? Podemos dar retroalimentación con base en nuestras necesidades. El primer paso es compartir nuestra experiencia.

En el ejemplo 144, noten como ambas personas comparten su experiencia sin etiquetar a la otra persona o sin siquiera hablar sobre la otra persona. Una vez que se completa ese primer paso hacia la comprensión mutua, se abre el camino a una decisión en conjunto. Con todas las necesidades



144: Compartir tu experiencia respecto a tus necesidades.

sobre la mesa, podemos encontrar una estrategia que funcione para todas las partes. ¿Quizá acordar una hora para hablar por teléfono?, ¿salir de la oficina para hablar por teléfono? Si el problema surge con frecuencia, ¿quizá repensar la idea de una oficina compartida?

Rara vez nos faltan estrategias, una vez que tenemos las necesidades bien claras. Mientras más información tengamos, más capacidad de decisión tenemos sobre qué estrategia podría funcionar mejor en ese momento.

4.2.2 Retroalimentación efectiva

Lo que otra gente hace tiene un impacto en qué tan bien podemos satisfacer nuestras necesidades. Esto es una retroalimentación importante para otras personas. Al compartir nuestras observaciones e interpretaciones, compartimos el impacto que las acciones o palabras de otras personas tuvieron en nuestra persona. Si le decimos a las personas que están "mal" o que son "malas", probablemente, nos van a dejar de escuchar.

En vez de decir *"tú me haces enfadar cuando no contestas el teléfono"*, decir algo como *"cuando trato de llamarte y no contestas, siento molestia y ansiedad, porque siento improductividad, al no tener una respuesta a mis preguntas"* es más cercano a lo que sucedió. En la segunda versión, la persona está hablando sobre su experiencia. La retroalimentación constructiva es retroalimentación que

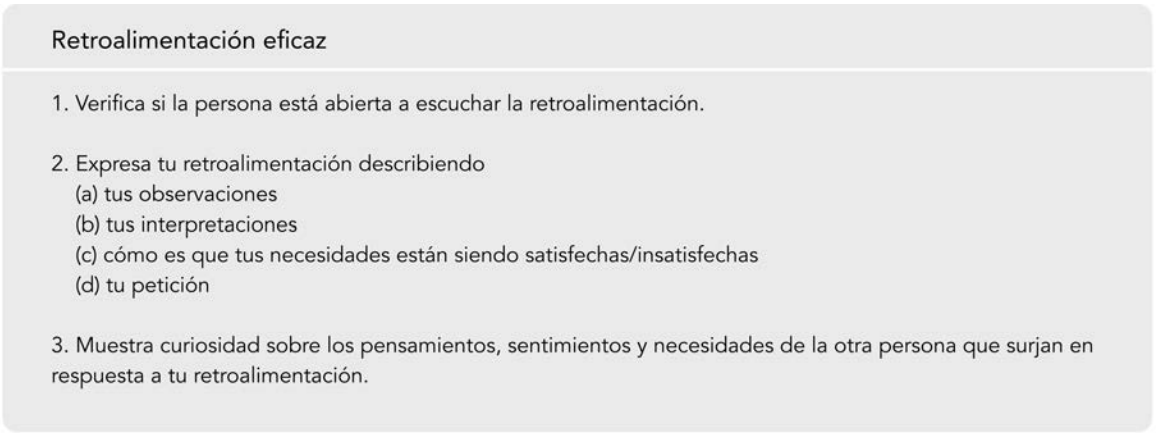
- comparte información
- puede ser recibida
- fomenta la conexión

Nadie tiene acceso a la verdad absoluta, por tanto, tratamos de no presentar lo que decimos como la verdad absoluta. A lo que sí tenemos acceso es a lo que observamos, lo que interpretamos o proyectamos (ambas han de ser tomadas como necesidades) y el impacto que tiene en nuestra persona. Todo esto es información con la que la otra persona puede trabajar.

La retroalimentación que se puede escuchar es aquella que está libre de culpas. Cualquier capa adicional de culpa eclipsará la información que queremos compartir. Asegurarse de que la otra persona está en una buena situación para recibir la retroalimentación es parte de ello también. Una forma fácil de hacerlo es preguntar algo como:

- *"Tengo una apreciación sobre esto, ¿estás en disposición de escucharla? Si sí, ¿ahora es buen momento o prefieres en otro momento?"*
- *"He estado observando algo. Puede que yo me equivoque pero tal vez te podría ayudar escuchar lo que he pensado. ¿Quieres escucharlo?"*

Tengan en mente que aunque lo que decimos importa, simplemente decir las palabras no será suficiente. Solo cuando lo sentimos auténticamente, será genuino y efectivo. Las personas tenemos un radar muy fino y podemos sentir los juicios bajo las palabras que decimos, sin importar lo "amables" que sean nuestras palabras.



145: Retroalimentación efectiva

Si se hace con habilidad (y se recibe con el corazón abierto), la retroalimentación puede ser una manera de fomentar la conexión entre dos personas de dos maneras:

- Contribución. Si hay un reconocimiento mutuo de que mientras más información tengamos, más fácil y exitosamente colaboramos, entonces, darle a alguien una retroalimentación es una manera de contribuir a su bienestar.
- Importar. Si alguien me comparte cómo es que mi comportamiento tiene un impacto en *su* persona, esto muestra que estamos conectados/as y somos interdependientes. Lo que yo hago le *importa* a alguien más y lo que *ellos/as* hagan me importa a mi.

No usen recomendaciones para actuar como "la policía de la CNV". Una oración como *"eso que dijiste no es buena CNV"*, socava todo lo que la CNV representa. Una afirmación como esa sirve para juzgar y criticar, y genera bloqueos entre las personas.

Si sentimos que estamos en una buena posición para recibir retroalimentación en persona, tenemos que recordar que la otra persona debe estar en una buena posición también. Verifiquen primero si la otra persona quiere y puede. Si está dispuesta, entonces decimos aquello que queremos decir.

Un formulario de retroalimentación puede dar una pauta para dar retroalimentación por escrito. Comiencen entonces el baile del entendimiento mutuo. *"Quiero asegurarme de comunicarme claramente. ¿Podrías decirme lo que me oíste decir?"* Si este reflejo no es acertado, di *"gracias por decirme*

lo que escuchaste. Lo que yo intentaba decir era un poco distinto. ¿Puedo intentar de nuevo?" Luego *"gracias, eso es lo que intentaba decir. Ahora tengo curiosidad. ¿Estarías dispuesta a decirme qué te viene a la mente al oír lo que dije?"* Luego puedes confirmar lo que oíste. *"Entonces, esto es lo que te oí decir. . . , ¿es correcto?"* Noten que lo que se está confirmando es que el mensaje enviado fue el mismo que se recibió en ambas direcciones. Esta comunicación de ida y vuelta puede continuar hasta que ambas partes tengan el sentimiento de estar siendo entendidas.

Una vez que hay entendimiento mutuo, entonces, se abre el espacio para hacer peticiones para mejorar la comunicación y conexión entre ambas partes.

La caja 146 es un ejemplo de un formulario de retroalimentación que se usó en una organización (con ligeros cambios para mantener cierta privacidad). Toda organización puede acordar maneras adicionales de dar (y recibir) retroalimentación. Si usar un formulario de retroalimentación ya es una estrategia previamente acordada en una organización, será más fácil hacerlo cuando de verdad lo queramos hacer. En el apéndice en la página 287 hay un ejemplo de cómo podría ser una hoja

Ejemplo: formulario de retroalimentación

Lo que oí (observaciones)
Oí un tono de sarcasmo cuando hablaste en nuestra reunión de círculo. Me costó trabajo traducir lo que oí como sarcasmo al contenido sentimental detrás de ello. Mi reacción fue cerrarme.

Lo que esperaba *(necesidades)*
Quiero saber cuando haya valores importantes en juego para tí. Por mi parte, quiero ser tratado con respeto aún cuando estás en desacuerdo con lo que he dicho.

Lo que me ayudaría ahora *(petición)*
¿Estarías dispuesto a revisar conmigo lo que pasó en la reunión y ver si podemos alcanzar un entendimiento mutuo? Luego me encantaría explorar cómo podríamos escucharnos más eficazmente en un futuro.

146: Un formulario de retroalimentación. Vayan a la página 287 para ver una plantilla

de práctica con un formulario de retroalimentación. Cualquier organización podría querer diseñar sus propias versiones. Es una buena idea poner directamente en el formulario indicadores sobre qué es lo que hay que tener en mente al rellenar el mismo. Recuerden que toda persona que rellene un formulario de retroalimentación tendrá sentimientos detonados de una forma u otra, así que es crucial ayudarles a actuar de la forma más efectiva y constructiva en estos casos.

Aún si la persona no está lista para recibir tu retroalimentación, tiene sentido escribir algo y compartirlo. En ese caso, la paz interior y claridad podrían venir al explorar y expresar nuestras necesidades insatisfechas. Tener claridad podría surtir un efecto positivo en la interacción con la otra persona, aún si esta no ha visto la retroalimentación.

Poder dar retroalimentación de forma habilidosa es algo que se adquiere con la práctica. Podemos practicar empezando solo con apreciaciones y expresando cómo han sido satisfechas nuestras necesidades – por ejemplo, cuando alguien nos resuelve un problema informático. ¿Qué necesidad satisfizo eso?, ¿tranquilidad porque pudimos acceder a nuestros correos?, ¿integridad porque

pudimos cumplir una fecha límite gracias a la ayuda?, ¿o consideración porque la persona que nos ayudó se dio cuenta de que era un asunto urgente?

Practiquen dar retroalimentaciones, ya sea en persona o de manera escrita. Puede que sea buena idea usar un formulario de retroalimentación para un incidente pequeño y así no habría tanta ansiedad en usarlo para un problema más grande. Dar retroalimentación es como un músculo que se puede entrenar: ¡Háganlo!

4.3 La gobernanza compasiva es efectiva

La revelación básica y revolucionaria de la CNV es que al usar estrategias para satisfacer las necesidades universales, no hay correcto ni incorrecto, solo estrategias más o menos efectivas. Ya que las necesidades no están bien o mal (simplemente son parte de ser humanos), los intentos para satisfacerlas no pueden estar bien o mal, simplemente son más o menos efectivos. La efectividad es la medida en la gobernanza *y* en la comunicación no violenta. Los sentimientos nos dan información sobre qué tan bien están funcionando las estrategias que hemos elegido para satisfacer las necesidades de las personas afectadas.

La clave para la mejora continua es la retroalimentación. La retroalimentación es la información que necesitamos para aprender, adaptarnos, mejorar, cambiar. Ya sean sentimientos o cuántas veces alguien cliquea en su sitio, la buena gobernanza procurará la efectividad tomando toda la información que tenga accesible.

4.3.1 Objetivos y acuerdos

Formamos organizaciones para satisfacer necesidades, tal como aparezca en nuestra misión y visión. Las estrategias que elegimos para trabajar hacia esa misión son nuestros objetivos.

Las propuestas, al igual que las peticiones, son sugerencias de estrategias para satisfacer necesidades. Cuando la gente se compromete con las peticiones, se vuelven acuerdos. Algunos ejemplos son *"Por favor ponga todo su reciclaje en este bote. Suban sus archivos a esta carpeta. Seguir estos pasos para aprobar a un nuevo miembro."*

Solo la retroalimentación (información) puede decirnos si los acuerdos están logrando aquello para lo que se crearon.

4.3.2 Objetivos personales y el objetivo de la organización

Es interesante pensar en cómo se relacionan las necesidades de las personas y las de la organización.

Al unirnos a una organización, respondemos a una necesidad propia. Hacer un trabajo remunerado puede ayudar a satisfacer nuestras necesidades de supervivencia. Pero hay muchas otras necesidades en juego. Podría ser querer contribuir, o la necesidad de conexión. La "necesidad" de la organización es contribuir a la misión de la misma. Cada estrategia implementada – cada operación y cada acuerdo – sirve a los objetivos de la organización. Con frecuencia, le preguntamos a la gente sobre sus objetivos personales en una organización para explorar la relación entre sus objetivos y los de la organización. Mientras más alineamiento haya entre estos, más fácil será para las personas trabajar por los objetivos de la organización.

Peticiones (CNV)	Acuerdo (sociocracia)
Las peticiones son estrategias para satisfacer necesidades.	Las propuestas son estrategias para apoyar el cumplimiento de objetivos.
Hay muchas estrategias posibles para satisfacer una necesidad.	Hay muchas estrategias posibles para llevar a cabo un objetivo.
No sabemos si aceptar una petición satisfará una necesidad; es sólo una suposición. Necesitamos retroalimentación para averiguar qué tan efectiva es nuestra estrategia.	No sabemos si poner en práctica un acuerdo satisfará el objetivo; es sólo una suposición. Necesitamos retroalimentación para saber qué tan efectivo es nuestro acuerdo.

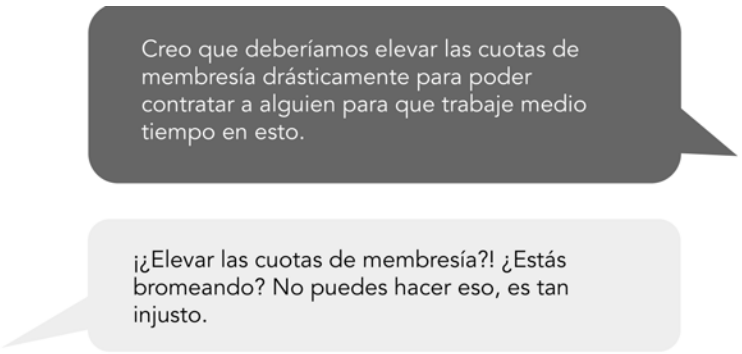
147: Peticiones y propuestas

Las organizaciones son organismos complejos. Muchos objetivos específicos están en juego. Por ejemplo, puede que dos círculos quieran que su presupuesto sea más grande. Aunque ambos trabajan en servicio del mismo objetivo general, tienen una discrepancia a nivel estratégico. Este ejemplo es similar al de una persona que podría estar experimentando una necesidad de conexión y, a la vez, necesitar paz y silencio. Como tal, una organización puede sentirse tan dividida internamente como una persona. Todas las necesidades pueden considerarse con seriedad, pero no todas las necesidades pueden ser satisfechas. Los objetivos personales y los organizativos a veces coinciden y a veces no. Celebramos las necesidades satisfechas y lamentamos las insatisfechas. Con transparencia sobre los objetivos personales tanto como los organizacionales, tenemos el potencial de trabajar eficientemente, tanto hacia las necesidades personales, como las organizacionales.

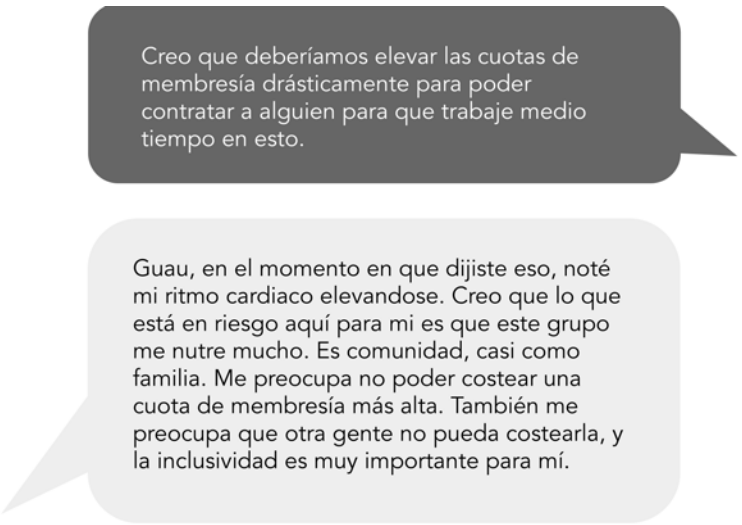
4.3.3 Objeciones y deuda socioemocional

Si la estrategia que alguien propone no funciona para todo el grupo, esta es la base para presentar objeciones. En vez de enunciar calmadamente la objeción, podría suceder que alguien se moleste. Imaginen una propuesta como el ejemplo 148. Si una persona tiene miedo a tener que dejar la organización porque no puede pagar la cuota de membresía, puede que se ponga triste, ansiosa o molesta, porque la necesidad de pertenencia no sería satisfecha. Una vez que identifiquemos la(s) necesidad(es) insatisfecha(s), podremos objetar y poner las necesidades sobre la mesa para que puedan ser tomadas en consideración.

¿Cuál es la diferencia entre el ejemplo 148 y el 149? En el primer ejemplo, no hay un distanciamiento de los propios sentimientos. Son interpretados como verdad absoluta, no como información con la que trabajar. La oportunidad de usar los sentimientos como indicadores de necesidades se pierde y, ahora, tenemos que restaurar la confianza y el respeto en el grupo. Como esto toma tiempo, hemos sido ineficientes en dos sentidos: perdiendo información valiosa y creando



148: Una propuesta y una reacción



149: Molesta y aún así es fácil de escuchar

"deuda socioemocional" que, probablemente, impactará negativamente la calidad de nuestra conexión en un futuro.

Le llamamos deuda socioemocional a muchas de las interacciones (pequeñas o grandes) en que la gente siente que sus necesidades no están siendo consideradas. Si es o no verdad es irrelevante. Si no es atendida, esta deuda se acumula con el tiempo y genera más fricción interpersonal.

Todas las personas involucradas son responsables de la deuda socioemocional – la gente que decide guardar silencio, o no alzó la voz de forma efectiva; *y también* la gente que eligió una estrategia, sin considerar las necesidades de otras personas, y no pidieron retroalimentación.

Es una realidad humana que los sentimientos surgen. Si los ignoramos, se desbordarán. La gente puede volverse sarcástica, desmotivada, desconectada. Podrían retirarse, perder responsabilidad y tratar de controlar, ralentizar o socavar el sistema. Ignorar las necesidades y la retroalimentación, cuesta caro a largo plazo.

Puede que no recibamos información tan clara de los miembros del círculo como en el ejemplo

149. Pero podemos trabajar en conjunto para completar el cuadro. Un grupo habilidoso podrá lidiar con *"hay algo aquí que me da ansiedad pero no sé exactamente qué es"* y encontrará las necesidades subyacentes. Un grupo más avanzado podrá trabajar con el sentimiento crudo y ayudar al miembro a recentrarse, identificar sus necesidades y a formular su preocupación. La cuestión no es si los sentimientos tienen lugar en las organizaciones sino cómo hacemos uso de ellos.

- ¿Los miembros del grupo tienen la capacidad de ser responsables y respetuosos, aún cuando están alterados emocionalmente?
- ¿Qué tan efectivamente podemos pasar de vivir nuestros sentires a nombrar nuestras inquietudes subyacentes?
- ¿Estamos dispuestas y dispuestos a nutrir nuestra toma de decisiones con inquietudes y objeciones que la gente exprese para tomar mejores decisiones?

4.4 Incrementar la retroalimentación

4.4.1 Ciclos de retroalimentación cortos

Necesitamos revisar nuestros datos con suficiente frecuencia para poder guiarnos exitosamente. A nivel social, los ciclos de retroalimentación cortos reducen la acumulación de deuda socioemocional. Lo mismo aplica para que nuestras operaciones sean efectivas. Ya que la retroalimentación no es más que información, todas las maneras de recibir datos y retroalimentación personal son iguales. Ya hemos hablado del proceso *planificar – ejecutar – evaluar* y cómo formar ciclos de retroalimentación que apoyan la evolución: hacemos un plan, lo llevamos a cabo y evaluamos lo aprendido. La gobernanza se divide en un sinfín de pequeños ciclos de *planificar – ejecutar – evaluar*. Hay algunos ejemplos en 150.

	Planificar	Ejecutar	Evaluar
acuerdos	crear acuerdo	llevar el acuerdo a cabo	revisar acuerdo
reuniones	planificar reunión	tener reunión	evaluar reunión
flujo de trabajo	planificar flujo de trabajo	llevarlo a cabo	evaluar flujo de trabajo
retroalimentación	retroalimentación considerada	retroalimentación dada	¿retroalimentación recibida?

150: Ejemplos de ciclos de retroalimentación

La sociocracia resalta la importancia de la retroalimentación y la evaluación; redirigir y liderar es actualizar nuestros planes de forma continua, con base en el análisis de datos. En los ciclos de *planificar – ejecutar – evaluar*, normalmente hacemos un buen trabajo en la parte de *ejecutar*. A veces, nos damos tiempo de *planificar* – pero tomarnos el tiempo de evaluar se hace con muy poca frecuencia. El diagrama en 152 muestra cómo el *planificar – ejecutar – evaluar* sucede en escalas

muy diferentes, pero su naturaleza es siempre la misma. La sociocracia crea hábitos de retroalimentación, lo cual planteamos en este libro como hitos – paradas intencionales para asegurarnos de que tenemos una realidad compartida. Mostramos cómo en la construcción de acuerdos, un grupo puede moverse ágilmente de una fase a otra, si medimos si una fase o paso está completo.

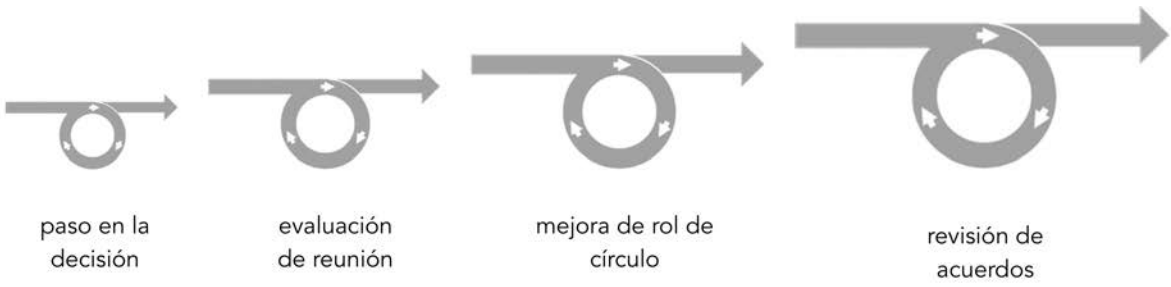
4.4.2 Escuchar a cuanta gente sea posible – manteniendo los grupos pequeños

En sociocracia, queremos aprender lo más que podamos y trabajar con toda la información que podamos acceder para nutrir nuestra toma de decisiones. También intentamos mantener los grupos de toma de decisiones de un tamaño razonable para que las voces de cada participante puedan ser escuchadas. Un aspecto fundamental de la sociocracia es la claridad sobre la membresía en los círculos de creación de acuerdos: cada círculo tiene autoridad sobre quiénes son sus miembros. Las decisiones se toman a través de la deliberación entre personas que han hecho un compromiso para trabajar juntas hacia un objetivo compartido. Es crucial entender la diferencia entre "escuchar la retroalimentación de todas las personas" e "incluir a todas las personas en la toma de decisiones". La sociocracia claramente dice que *sí* a recibir toda la retroalimentación que el círculo pueda manejar, mientras la responsabilidad de la toma de decisión se mantenga en ese círculo responsable de ese contenido en particular.

¿Cuál es la diferencia entre dar retroalimentación y tener poder de decisión? Si un círculo que gestiona la afiliación de una organización quiere elevar significativamente las cuotas de membresía, posiblemente, querrán escuchar retroalimentación de gente que está fuera del círculo. Quizá, incluso quieran sondear a todos los miembros de la organización. Sin embargo, esto solo implica que, ahora, el círculo tendrá más información. No tienen ninguna atadura más que pedir y recibir la retroalimentación que puedan.

Si están en una organización que está comenzando a acercarse a la sociocracia, tengan mucha claridad sobre la diferencia entre "ser escuchadas y escuchados" y "estar activamente involucradas o involucrados en la toma de decisiones". A veces, cuando le pedimos a la gente su retroalimentación, se toman a mal que la decisión sea distinta a lo que aconsejaron, aún si genuinamente se consideró su aportación. Ahí es donde entra la transparencia: ¿*Por qué* decidimos lo que decidimos? Puede ser útil decirle a la gente los motivos de nuestras decisiones, si pensamos que es relevante y que contribuirá a la comprensión por parte de la gente. La fuerza de la sociocracia viene con la capacidad de tomar decisiones de forma efectiva en grupos pequeños, incluyendo mucha información, a través de la recolección de retroalimentación.

151: Los ciclos de planificar –ejecutar–evaluar siguen de forma continua mientras trabajamos hacia el objetivo



152: Planificar – ejecutar – evaluar sucede a diferentes escalas

4.4.3 Insumos y procesamiento de la información

El círculo no tiene que recorrer en soledad el camino del problema a la acción, pueden incluir a muchas otras personas o solo a unas cuantas, variando en cada paso, dependiendo de qué se necesite. El procesos es sumamente flexible, porque en cualquier etapa (salvo la de consentimiento), cualquier cantidad de personas puede colaborar. Podemos recibir retroalimentación de cientos de personas, o una propuesta puede ser escrita por una sola persona.

En general, en el patrón de *entender–explorar–decidir* (también conocido más genericamente como *entrada–transformación–salida*), lo más fácil es incluir a mucha gente en la fase de entrada/entender, solo a unas cuantas personas en la fase de exploración y aún menos personas en la fase de decisión o síntesis. Un círculo pasa un acuerdo por un proceso que va desde valorar la necesidad hasta tomar la decisión. Podemos usar un grupo más amplio para recibir retroalimentación y para forjar una propuesta podemos hacer un pequeño círculo de ayuda

Fase de entrada/entender: En la fase de entrada, queremos insumos desde varias perspectivas para saber qué es lo que está sucediendo. Queremos recolectar información, sondear y demás. Sin embargo, también queremos mantener el enfoque en nuestra pregunta, de otra forma, recibiremos demasiado ruido para trabajar. Por ejemplo, si le preguntamos a un grupo de 200,000 usuarios *"dinos si ves algún problema con nuestro nuevo sitio web"*, recibiríamos un montón de información desordenada. Si le preguntamos a mucha gente, tenemos que enfocarnos en unas cuantas preguntas específicas; por ejemplo, ¿cuánto tiempo permanecen las personas usuarias en el sitio en comparación con el de antes? Si solo le preguntamos a 3 de ellas podemos procesar la información de forma mucho más detallada, pero solo escucharemos unas cuantas perspectivas. (Ver próxima sección para más información).

Fase de transformación/exploración: En la fase de exploración, queremos deliberar. La deliberación requiere confianza en un grupo de personas que se conoce. Si queremos deliberar y construir ideas en conjunto, las personas tenemos que estar en relación unas con otras. Por esto es que la fase de transformación funciona mejor en un grupo mediano como un círculo de 4-7 personas. El círculo va a procesar la información que entró y construir con ella, basándose en la confianza y escucha mutua.

- una ronda de cambio en un proceso de selección
- una ronda de consentimiento e integración de objeciones
- explorar las necesidades subyacentes en un problema

Fase de síntesis/salida: La síntesis generalmente requiere que alguien escriba. Lo más fácil es escribir individualmente o en un grupo pequeño. Recomendamos formar un círculo de ayuda o delegar a una persona para tareas como:

- redactar una propuesta
- escribir un enunciado de necesidades
- sintetizar ideas

La ronda de consentimiento es la única fase donde somos rígidos respecto a quién se incluye y a quién no. Se incluye a todos los miembros del círculo en la ronda de consentimiento y a nadie más. Si tienen personas que no son miembros del círculo presentes durante una decisión por consentimiento y tienen ganas de invertir algo de tiempo, podrían preguntarle a la persona visitante *"Si tuvieras derechos de consentimiento en esta propuesta, ¿consentirías u objetarías?, ¿por qué?"*. Dejen que las visitas hablen antes que los miembros de círculo – puede que tengan información valiosa para esta decisión. La sociocracia tiene la intención de incluir cuantas más voces se puedan para aportar, pero también mantiene claridad sobre quiénes tienen poder decisivo.

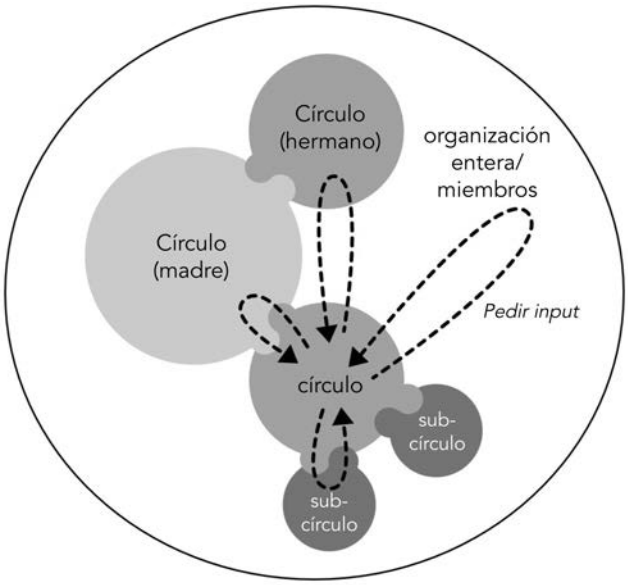
4.4.4 A quién pedirle retroalimentación

Si un círculo quiere recibir retroalimentación sobre una decisión (ya sea antes o después de tomarla), las opciones son:

- Entrevistar a personas clave dentro o fuera de la organización; ya sea por su conocimiento, una opinión fuerte, el rol que tienen, etc.
- Sondear con una parte de los miembros o con gente de fuera de la organización que podría tener una aportación relevante. Se pueden usar preguntas cualitativas, cuantitativas, o una combinación de ambas.
- Invitar a otras personas de la organización que no están en el círculo a agregar dimensiones al panorama de una propuesta o plantear preguntas aclaratorias. Esto se puede hacer en reuniones abiertas, pizarrones en el espacio de trabajo o en documentos en línea.
- Pedirle retroalimentación a otro círculo (ver el diagrama en 153).
  - Un círculo hermano, por ejemplo, si el tema está cerca de su dominio.
  - Un círculo más enfocado, si ese círculo puede tener más experiencia en el tema.
  - El círculo madre si están buscando una perspectiva más amplia del tema.
  - Un círculo de ayuda.

Invitamos a todo círculo a hacer uso del sistema de apoyo interno, pero también a buscar apoyo fuera de la organización – no tenemos que saberlo todo como organización.

Encuestar a los miembros no implica involucrar a todas las personas afectadas por la decisión en la *toma* de la decisión. El círculo que atiende el dominio toma la decisión. Pero de lo que *sí* se trata es de juntar suficiente información para tomar una buena decisión. El régimen de grupos



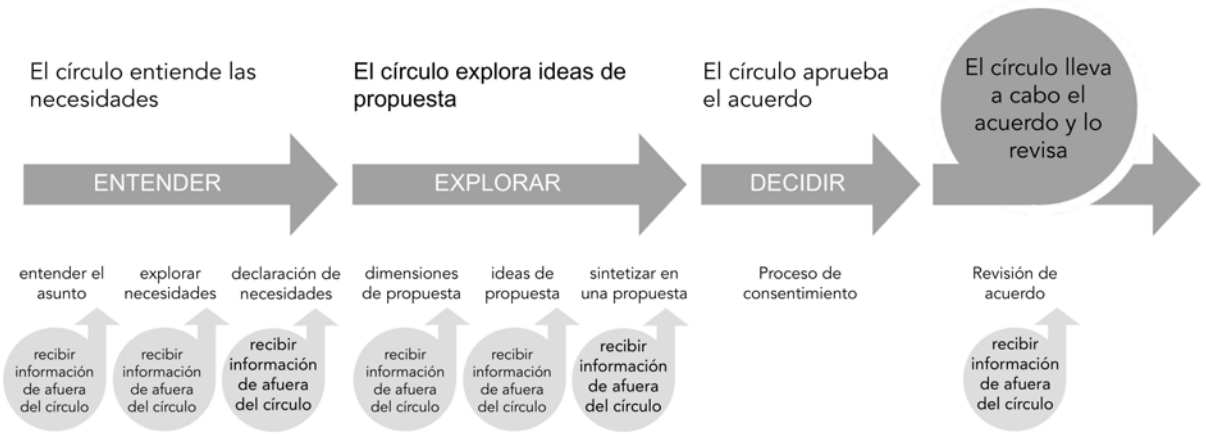
153: El apoyo interno de círculos y el sistema de retroalimentación– se puede pedir ayuda de cualquier círculo

pequeños se basa en la confianza -– una organización le otorga su confianza a un grupo pequeño de personas para tomar decisiones dentro de su dominio. Esta confianza se gana a través de decisiones que toman en profunda consideración las aportaciones y retroalimentación de otras personas en la organización.

4.4.5 Cuándo consultar durante el proceso de construcción de un acuerdo

Durante el proceso de llegar a un acuerdo, hay buenos momentos para incluir voces de afuera del círculo. El diagrama 154 muestra el proceso de acuerdo. En teoría, podemos recibir retroalimentación en cualquier momento, en cada paso del proceso. Un círculo solo decidirá hacer eso cuando sea razonable.

- Para una decisión grande, puede que tenga sentido recibir aportes de gente externa sobre el contexto y el enunciado de necesidades, para asegurar que el círculo está planteando el problema de forma comprensiva.
- Recoger dimensiones (ya sea en la fase de *comprensión* o la de entender el panorama) es también un buen momento para pedir ayuda de fuera, especialmente, si el círculo no se siente seguro de tener un entendimiento claro del alcance del asunto y el acuerdo que se necesita.
- El momento más importante en el cuál tener retroalimentación es cuando hay una propuesta sobre la mesa (al final de la fase de *exploración*). Cuanto más concreto sea algo, más fácil es dar retroalimentación sobre ello, así que el borrador de la propuesta es ideal para obtener aportes específicos. Por supuesto, para poder pedir comentarios, también debe haber una forma de hacer preguntas aclaratorias (ya que eso es parte de obtener comentarios o retroalimentación).



154: Momentos para recibir aportes de afuera del círculo durante el proceso de toma de acuerdo; los mejores momentos están en negritas.

Durante el proceso de consentimiento, el círculo funciona mejor por sí solo, teniendo en cuenta toda la información que han escuchado antes de esta fase. Una vez que se haya aprobado e implementado el acuerdo, el círculo recopilará comentarios sobre cómo el acuerdo contribuye al desempeño del círculo.

4.4.6 Indicadores en la evaluación de acuerdos

Cualquier decisión intencionada sobre *"cómo hacemos nuestro trabajo"* se trata de políticas o acuerdos. ¿Cómo evaluamos acuerdos o políticas? Los indicadores dependen de qué tipo de acuerdo sea. Si el acuerdo es sobre el flujo de trabajo, podemos medir la producción o el plazo de ejecución, la calidad, contar inputs y outputs. Si el acuerdo está más en la esfera de "códigos de conducta", podemos contar quejas, hacer una encuesta de satisfacción, etc. Ya hemos hablado sobre indicadores en la sección 3.5 sobre *valorar la inquietud* al tratar objeciones.

Retroalimentar el acuerdo mientras está en vigor

Ser intencional acerca de los indicadores y hacer un plan de medición. (Ver también página 134.)

- Pensamos en los indicadores que queremos medir (y, si es necesario, comenzamos recogiendo información o data). Recogemos la información que consideramos útil. Ejemplos:
  - Si hacemos una página de destino para dirigir el tráfico del sitio web a nuestro sitio principal, nos aseguramos de que el flujo de visitantes del sitio web, desde la página de destino a nuestra página principal, se rastree de inmediato. De esa manera, podremos evaluar la efectividad muy pronto.
  - Si estamos intentando reducir las horas dedicadas a agendar llamadas telefónicas, podemos contar los correos electrónicos enviados de un lado a otro, simplemente, para planificar citas, para ver si comprar un software para agendar eventos sería un beneficio.

- Pedimos la retroalimentación que necesitemos: podemos decir a la gente (1) cuál es el acuerdo, (2) sobre qué estamos buscando input, y (3) cómo/cuándo dar retroalimentación. Las personas de nuestra organización son buenos "sensores" para cualquier cosa que pueda ser medida cualitativamente.
  - Para un nuevo acuerdo de membresía que ponga una membresía provisional de tres meses, habría que avisar a las personas de a quién deben enviar su retroalimentación, para qué día/hora sería útil tener la retroalimentación y qué necesitamos saber. (*"Tenemos particular interés en saber cómo este acuerdo afecta a nuestros miembros potenciales así que, por favor, hágannos saber sus reacciones cuando reciban nuevos miembros: ¿todavía se sienten bienvenidos?"*)

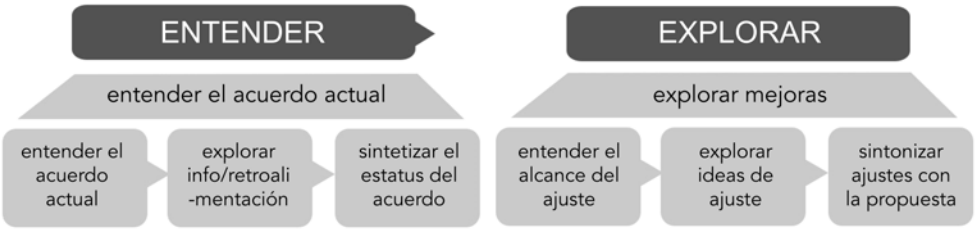
Términos de periodo

Toda decisión de acuerdo en Sociocracia tiene una fecha límite, cuando habrá que revisar el acuerdo. Esto mantiene nuestros acuerdos actualizados, frescos en nuestra mente y anima a esforzarse a mejorar cada aspecto de la organización. Es como un chequeo regular de nuestras herramientas. ¿Está todo en orden, todo trabaja y funciona como esperamos que lo haga?

Podemos ser intencionales acerca de la fecha límite y ajustarlo a nuestras necesidades. Por ejemplo, podríamos hacer un nuevo acuerdo y consentir revisarlo de nuevo en 3 meses. O en 10 años. Cuál es el periodo apropiado para una parte de un acuerdo, depende de la naturaleza de la organización. En general, tratamos de hacer los ciclos lo suficientemente largos para no saturar nuestras reuniones con revisiones de acuerdos. La sociocracia consiste en lograr *hacer* el trabajo, ¡no solo de *hablar* al respecto!

Queremos asegurarnos de mantener al día nuestros acuerdos. Si solamente revisamos nuestros acuerdos cada 10 años (¡o nunca!), lo más seguro es que no los tengamos actualizados. ¿Cuántas organizaciones tienen acuerdos de los que ni siquiera son conscientes? No tenemos acuerdos por el simple hecho de tenerlos. Los acuerdos se hacen para apoyarnos en nuestro trabajo. Por lo tanto, todo acuerdo tiene que reflejar el estado actual de cómo se hacen las cosas, si no, la organización se vuelve rígida e ineficiente. Poner una fecha límite para el acuerdo es, simplemente, un recordatorio para revisar acuerdos. Si nadie ve una necesidad de cambiar un acuerdo, entonces, la revisión del acuerdo puede hacerse en minutos.

Los acuerdos se hacen para *ayudar* a las personas en la organización a que hagan su trabajo. Si la manera de hacer las cosas interfiere con la capacidad de las personas de cumplir sus roles y hacer su trabajo, entonces, necesitan ser cambiados. Esto puede pasar en cualquier momento. Si hay alguna razón para cambiar un acuerdo, entonces no es necesario esperar a que la fecha límite llegue.



155: Entender - explorar aplicado a la revisión de un acuerdo

Cómo revisar acuerdos

El proceso de revisión depende de la retroalimentación recogida sobre la eficiencia del acuerdo.

- Si no hay mucho de esto y es solamente una revisión "estándar", porque la fecha límite se ha cumplido, simplemente, empiecen con el comienzo del proceso de consentimiento (presentar la propuesta, preguntas aclaratorias, etc., ver 3.3.2) y trabajen hasta consentir una nueva fecha, posiblemente, con modificaciones. Si hay muchas objeciones y comentarios, y las cosas parecen complicarse más en cada ronda, es mejor volver atrás y, o bien delegar el proceso de revisión a un círculo de ayuda, o bien aceptar que necesitamos una evaluación más profunda.
- Si el proceso de revisión tiene que ser profundo, porque hay mucha información nueva, entonces, trataremos la propuesta y la información como input para un nuevo proceso de elaboración de acuerdo. Podemos pedir a un círculo de apoyo que analice la retroalimentación y haga una recomendación sobre el acuerdo. Entonces, entraremos en el proceso de consentimiento con la propuesta del círculo de apoyo.
- Si tenemos la sensación de que nuestro acuerdo no está funcionando en absoluto, podemos volver a comenzar desde el principio. La propuesta original y la información recolectada ahora son solo datos útiles para la descripción inicial del asunto. Ahora, tendremos que entender las necesidades subyacentes (satisfechas/insatisfechas), generar un nuevo enunciado de necesidades y entrar a la generación de un acuerdo. Permitimos que el acuerdo actual aporte informaciòn a nuestro proceso. Puede que nos aproximemos al problema desde un ángulo completamente nuevo, dada la nueva información y la experiencia que se ha ganado, o puede que solo hagamos ajustes menores al acuerdo existente. Una tabla de 3x3 muestra esto en el gráfico 206 en el apéndice.

Revisar un acuerdo sigue los pasos familiares de entender el acuerdo actual, explorar posibles ajustes y consentir a la propuesta modificada, como se muestra en el diagrama 155.

Expresar una objeción en relación a una necesidad también le da al círculo información sobre cómo atender la objeción, ya que apunta en una dirección: *"¿Cómo podemos ajustar/cambiar/probar el acuerdo para asegurar que tu necesidad se pueda satisfacer?"* Aquí un par de ejemplos, similares a los ya mencionados en la sección 3.5 sobre objeciones:

- *"Me preocupa que si formamos otro subcírculo, nos dispersemos demasiado. Me preocupa que no podamos hacer nuestro trabajo teniendo nuestro plato tan lleno."*
- *"Yo objeto a esta propuesta porque le falta información sobre cómo vamos a prepararnos para*

estar a tiempo. Quiero poder sentir tranquilidad de que vamos a poder terminar el proyecto a tiempo."

- *"Mi objeción sobre esta propuesta es que si requerimos el uso de casco en patines y no solo en bicis, entonces nadie lo tomará en serio, lo cual socavará el propósito de este acuerdo. Así que tengo una inquietud sobre practicabilidad y, fundamentalmente, sobre seguridad."*
- *"Yo objeto porque no le veo el sentido a agregar una capa más de burocracia. La ventaja de este paso no justifica el trabajo adicional de todas las demás personas."*

4.5 Evaluaciones de reuniones

¿Cuánta satisfacción sentimos con el resultado de la reunión?, ¿con el proceso de la reunión?, ¿con las dinámicas interpersonales?

Al final de cada reunión, evaluamos nuestra reunión (preferentemente en ronda). Cada persona dice cómo le funcionó la reunión. Si lo vemos desde una perspectiva de necesidades/sentimientos, todas las personas presentes estamos compartiendo qué tanto satisfizo nuestras necesidades la reunión (una estrategia para trabajar en conjunto). ¿La reunión satisfizo nuestra necesidad de productividad?, ¿de conexión?, ¿nos dió claridad, o quizá compañerismo? O quizá creamos un acuerdo que contribuye a nuestra necesidad de seguridad o armonía? También podemos compartir sentimientos que van junto con las necesidades satisfechas, por ejemplo *"Estoy feliz con lo productiva que fue la reunión"*, o *"Sentía algo de ansiedad antes de la reunión, me preocupaba que la agenda estuviera demasiado llena y, ahora, siento alivio de que hayamos completado todos los temas."*

¿Qué hacemos con la retroalimentación "negativa"? También lo compartimos. Mejor decirlo en la reunión que comentarlo como chisme después.

Abajo hay unos ejemplos de cómo expresar nuestra evaluación de la reunión, con conciencia de nuestros sentimientos y necesidades y sin culpa, simplemente hablando sobre nuestra propia experiencia y sin expectativas de estar entrando en ninguna verdad absoluta. Qué necesidades fueron satisfechas:

- *"Disfruté esta reunión porque me pareció eficiente. Disfruté, particularmente, cómo mantuviste el enfoque del grupo en el tema cuando empezábamos a dispersarnos."*
- *"Estoy feliz con nuestra decisión y el sentimiento de integridad que me trae."*
- *"A mi, me parece que hubo un balance en cuánto contribuyó cada quién, así que había calidad, armonía y fluidez, y eso me gusta."*
- *"Quiero agradecerle a Xiang por darme el espacio para expresarme cuando tuve la objeción, todo el mundo hizo un esfuerzo por entender mi inquietud. Gracias."*
- *"Esta fue una reunión divertida para mí. Estimulante, productiva. Sentí conexión y eso sí que me funciona."*
- *"Aprecio que los temas de la agenda estaban bien preparados. ¡Gracias por eso!"*

Qué necesidades no se satisfacieron:

- *"Esta reunión fue muy efectiva pero me hubiera gustado más conexión y tiempo para reflexionar."*
- *"Noté que algunas personas hablaron fuera de turno y no se respetó la ronda, lo cual me dificulta mucho enfocarme. Me gusta el sentido de equivalencia y la calma que conllevan las rondas. No*

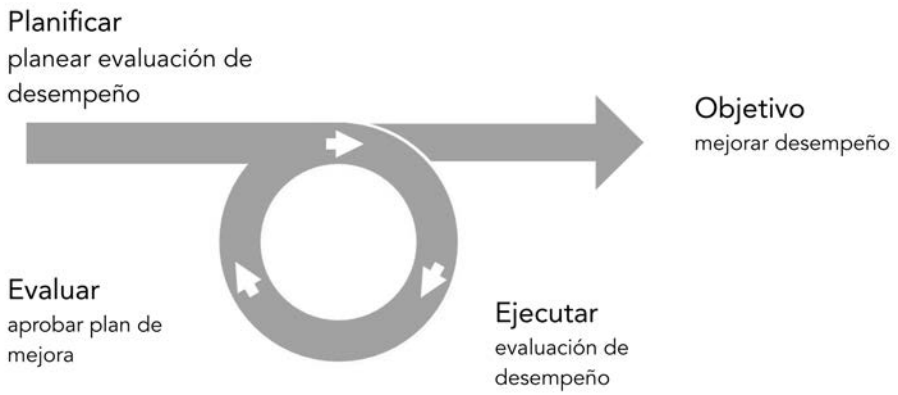
disfruto cuando siento que tengo que competir para que me escuchen."

- *"La reunión no me funcionó en absoluto. Tengo curiosidad de escuchar cómo la experimentaron las demás personas, pero sé que yo tenía mucha confusión porque no tenía certeza de qué estábamos haciendo. Creo que me ayudaría tener más estructura."*
- *"Fue muy difícil para mí convivir con hostilidad durante la reunión. No estoy del todo segura si eso es lo que estaba sucediendo pero esa es la impresión que tuve."*

Si notamos que surgen patrones sobre los temas mencionados en las evaluaciones, los ponemos en la lista de pendientes para que puedan tratarse. Por ejemplo, si la mitad del grupo siempre llega tarde a las reuniones, entonces, puede que eso surja en la evaluación de la reunión y la secretaría puede poner estos temas en la lista de pendientes para que se trate en una sesión futura. Lo mismo ocurre si algunas personas hablan mucho unas por encima de otras o si las reuniones no están bien preparadas. Usamos la retroalimentación para mejorar nuestras reuniones. Luego, la coordinación y la facilitación pueden usarlo como material para preparar la próxima reunión.

4.6 Evaluaciones de desempeño

La evaluaciones de desempeño recolectan retroalimentación de la gente que mejor nos conoce en nuestra organización: nuestros y nuestras colegas. A la persona cuyo desempeño será evaluado se le llama la *persona de enfoque*. (Nota: también puede ser todo un círculo en quien se enfoca la evaluación.) El ciclo de la evaluación de desempeño comienza con informar, invitar y agendar con los miembros del círculo de evaluación. En conjunto, desarrollan un plan de acción sobre cómo la persona de enfoque puede mejorar. Termina con una decisión de si el círculo de la persona de enfoque acepta el plan de mejora.



156: Planificar–ejecutar–evaluar para evaluación de desempeño

4.6.1 ¿Quién está en el círculo de evaluación de desempeño?

El primer paso es tener a la gente adecuada reunida en un mismo espacio. El objetivo de la evaluación de desempeño es darle retroalimentación a la persona de enfoque sobre su(s) rol(es) en

la organización. Podemos hacer una evaluación de desempeño dentro de nuestro círculo si solo somos parte de un círculo. La evaluación también se puede hacer por un grupo de miembros que no forman un círculo. Para la gente con roles de enlace (coordinación o representación), necesitamos la perspectiva de todos los estratos de círculo de los que formamos parte. Si hay bastante interacción con otro círculo (por ejemplo en un traspaso a un "sub"-círculo más específico), entonces uno o dos miembros de ese círculo pueden ser invitados a la evaluación de desempeño. La idea es que cada nivel relacionado a la persona de enfoque esté representada. No todas las personas que estén en un círculo relacionado tienen que ser invitadas; es importante mantener el grupo de un tamaño trabajable.

4.6.2 Formato

Una evaluación de desempeño puede tener lugar en una junta por separado, o se puede integrar en una reunión de círculo. La persona de enfoque:

- Determina los miembros del círculo de evaluación.
- Fija una fecha y horario para la evaluación.
- Propone a una persona que facilite.
- Le da a los miembros del círculo de evaluación acceso a los documentos relevantes (planes de mejora anteriores, descripciones de rol, etc).

El círculo de retroalimentación generará un plan de mejora. El plan de mejora es como cualquier otra propuesta. Ya que la evaluación de desempeño funciona como la generación de acuerdos, también sigue el mismo patrón. Podemos dividir el proceso en los usuales *entender–explorar–decidir* (*entrada–proceso–salida* de la toma de decisiones) como se muestra en el ejemplo 157.

Veremos que en la hoja de apoyo para facilitar reuniones en la página 288 del apéndice, hay un formato más genérico que se puede usar como punto de la agenda dentro de otra reunión.

Entender

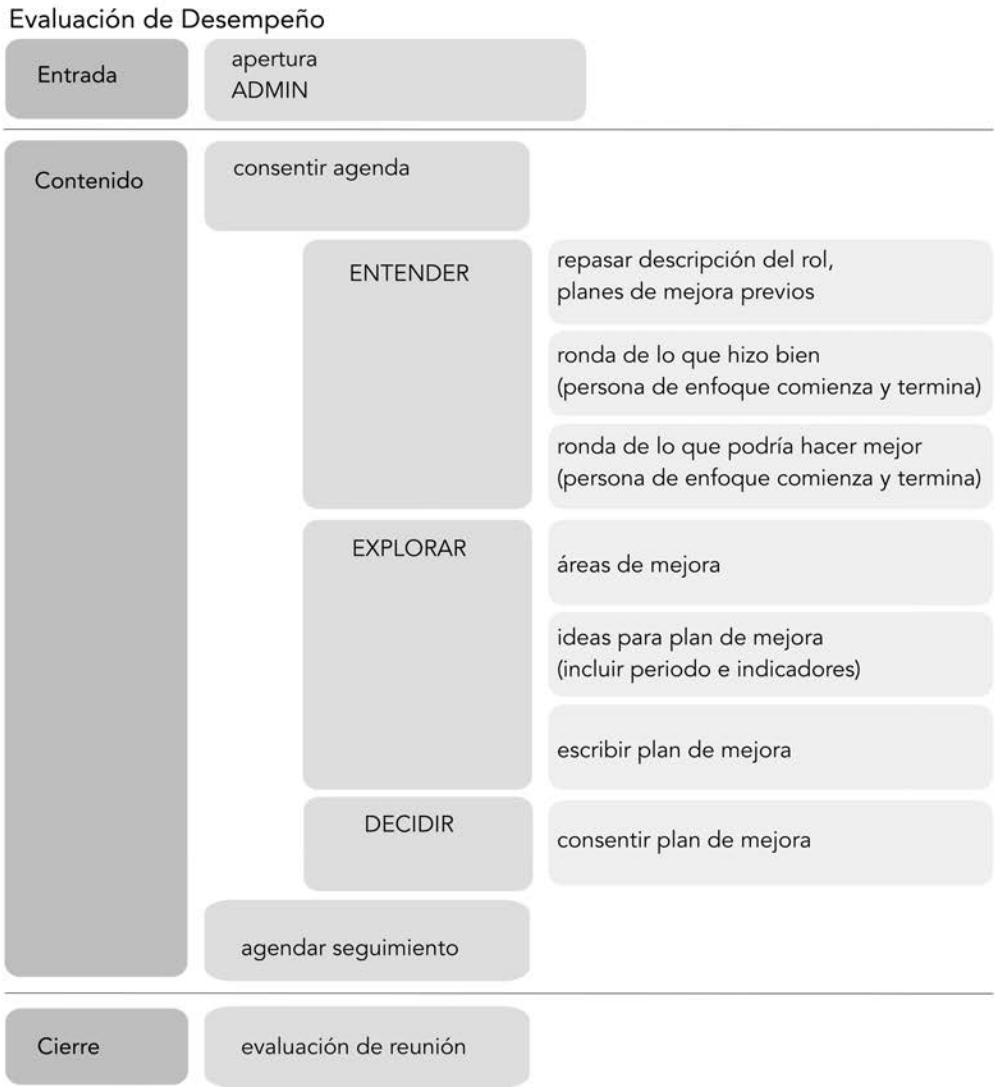
Entender: revisar documentos En la fase de *entender* revisamos todo lo que se tenga que saber

- ¿Cuáles *son* las descripciones de rol para la persona de enfoque?
- ¿Hay más información que sea relevante aquí, como reportes o evaluaciones de otras fuentes? (Si toma tiempo leerlas, asegúrense de distribuirlas con antelación).

Haremos dos rondas que nos dan más información: ¿Qué ha hecho bien la persona de enfoque? y ¿qué pudo haber hecho mejor?

Hizo bien La persona de enfoque habla primero sobre lo que ha hecho bien en las áreas de producción, servicio, proceso o interacción interpersonal. Luego cada persona en el círculo de evaluación comparte su perspectiva sobre lo que la persona de enfoque ha hecho bien. La persona de enfoque habla al final de la ronda y sintetiza lo que escuchó.

Abajo, hay algunas posibles oraciones que incluirían retroalimentación efectiva en esa ronda, tanto de la persona de enfoque como de las otras personas en el círculo de evaluación. La buena retroalimentación en una evaluación de desempeño incluye valoraciones generales (dejando claro



157: Un formato estándar para una evaluación de desempeño, si se convoca a una reunión solo para este propósito

que no son una verdad absoluta) y ejemplos específicos para ilustrar. Podemos describir el impacto que la persona de enfoque, sus acciones y su forma de ser, tienen en nuestro ser.

- *"Disfruto tu estilo de liderazgo. Te concibo como una persona muy confiable, por ejemplo, cuando olvidamos llamar al electricista y te diste cuenta a tiempo y pudiste intervenir exitosamente."*
- *"Aprecio tu voz en el círculo. Lo que dices parece siempre aportar a la discusión. Admiro mucho que siempre pases el turno cuando no tienes algo nuevo o relevante que decir. Para mí, eso solo hace que tu voz sea más valiosa porque parece que escoges sabiamente lo que se necesita decir sin tomarte demasiado en serio."*
- *"Creo que tu energía es genial. Siento tu actitud como positiva y genuina, parece que le das al círculo un sentido de 'sí podemos lograrlo'. Me encantó hace unas cuantas reuniones cuando sacaste el diagrama con todas las maneras de trabajar una objeción. Lo que noté fue lo importante que fue para mí y para el círculo tener en cuenta que tenemos opciones. Creo que ayudaste mucho al círculo a moverse en esa ocasión."*
- *"Me gusta que pareces ser el centro calmado del círculo. Aún cuando la gente está atorada o emocionada y quiere hacer todo al mismo tiempo, tú mantienes la calma y, en mi opinión, eso contribuye mucho al grupo, porque das un contrapeso al resto del círculo. Eso me da algo de tranquilidad porque sé que nos pueden fallar cosas pero que tú te darás cuenta. Eso también se muestra en tu manera de escribir las actas, están correctas, completas y organizadas. Eso nos apoya en la realización de nuestro trabajo."*

Darle retroalimentación sobre lo que hace bien a la persona de enfoque es una manera implícita de pedirle que siga haciendo, o incluso haga más, de eso que funciona.

Ronda de lo que podría mejorar Una vez más, la persona de enfoque habla primero, luego las demás personas toman turnos y la persona de enfoque hace un resumen de lo que escuchó. Tanto decir como escuchar lo que alguien no ha hecho bien, puede ser difícil de hacer. Es particularmente útil que la persona de enfoque hable primero en esta ronda. Esto establece un contexto en el que las demás personas hablan como aliadas de la persona de enfoque que está abriéndole las puertas a la retroalimentación. Recomendamos procurar la amabilidad, honestidad y auto-responsabilidad.

Abajo hay unos ejemplos de a lo que tradicionalmente se le llama retroalimentación "negativa" (lo cual, en este caso, no es retroalimentación negativa pero expresa la necesidad de alguien que no está siendo satisfecha).

- *"Me cuesta trabajo mantener mi concentración durante las reuniones, en general, y me ayuda que una reunión esté estructurada para saber qué es lo que está sucediendo. Me encantaría que tú, desde la facilitación, me apoyaras aclarando más seguido cuál es el contexto de cada ronda y dónde estamos en el proceso. ¿Quizá podríamos poner un poster con los distintos pasos para que hagamos referencia a ella? Ésta es mi petición para ti, porque me ayudaría a encontrar tranquilidad en las reuniones."*
- *"Aprecio mucho que te estés encargando tanto del trabajo financiero de la organización. Me gustaría expresar algo de inquietud, porque parece que no tenemos excedentes, lo que implica que nadie puede ayudarte, quiero tener un entendimiento básico de cómo le va financieramente a nuestra cooperativa para tener algo de paz mental. Yo confío en tí, pero creo que cualquier rol*

debería tener algo de apoyo. Me gustaría que alguien más aprenda de tí para que no tengas que ser tú quien siempre se encargue de nuestras finanzas."

- *"Tengo algo que decir que podría ser algo difícil de escuchar porque, claramente, tiene algo de juicio. Para mi, es muy importante sentir comodidad en todas nuestras reuniones y no siento comodidad cuando hablamos de herramientas tecnológicas. Me llega una sensación de impaciencia de su parte, como si todo lo relacionado a lo tecnológico les fuera fácil de entender a ustedes mientras que a mí me está costando mucho trabajo. Permitiéndome cuidarme por un momento, me gustaría saber que pueden ver mis intenciones, que son la productividad y hacer lo mejor que pueda para aprender las nuevas herramientas. Me da curiosidad qué impresión les da mi juicio de que se molestan cuando se trata el tema y cómo lo ven ustedes. Mi petición es que sean más gentiles conmigo, porque me da ansiedad cuando siento que no soy competente y llego a sentir juicio aún cuando no lo hay. Esto es difícil para mí y está impactando cómo participo en nuestro trabajo aquí."*
- *"Hay algo que no está funcionando para mí. Con frecuencia llego a mi turno en la barra después del tuyo y encuentro comida que va en la nevera fuera de la misma. Me preocupa la seguridad e higiene en este lugar. Me encantaría escuchar qué reacción les provoca escuchar esto."*

Hacer nuestras retroalimentaciones específicas permite que los planes de mejora sean implementables. Una vez más, para cerrar la ronda, la persona de enfoque hace un resumen e interpreta lo que escuchó y, así, los miembros del círculo pueden confirmar que se les interpretó de la forma que buscaban.

Explorar

Es hora de tener creatividad de nuevo. ¿Qué podría hacerse (por la persona de enfoque o desde otra instancia) para mejorar el desempeño? Antes de saltar a conclusiones, destilamos la información que acabamos de recolectar.

Explorar: Áreas de mejora En la fase de *exploración*, procedemos como lo haríamos para la creación de un acuerdo. Ahora tenemos una imagen completa sobre lo que es relevante de la persona de enfoque en este contexto. ¿*Dónde* vemos áreas de mejora? (No *cómo* queremos mejorar esto.) Esto es muy parecido a la fase de entender el panorama en la creación regular de acuerdos. Algunos ejemplos de dimensiones podrían ser:

- comunicación
- tiempo de respuesta a un correo
- apoyo técnico
- oratoria pública
- tiempo flexible

Esto también puede incluir áreas donde la mejora que queremos ver ¡es *más* de algo que la persona de enfoque ya está haciendo bien! Este paso, posiblemente, tome solo unos minutos y está completo cuando todo el grupo consiente la lista de dimensiones.

Ideas de un plan de mejora El siguiente paso es hacer una lluvia de ideas de pasos de acción. ¿*Cómo* nos gustaría ver mejoras en esas áreas? Háganlo específico y ejecutable. Las ideas de mejora podrían estar relacionadas con las dimensiones. Algunos ejemplos podrían ser:

- *"Para la comunicación, me gustaría que consiguieras algo de entrenamiento sobre Comunicación No Violenta, por ejemplo una clase en línea de tu elección, antes de este otoño."*
- *"Me gustaría que respondieras más rápido a los correos electrónicos, como dentro de 24 o 48 horas. Quiero escuchar de ti si hay una manera de organizar eso de tal forma que te funcione."*
- *"Eres un gran recurso para ayudar con cosas de tecnología, me gustaría verte hacer ese aporte con mayor frecuencia. También me preocupa sobrecargarte. Así que me gustaría que reservaras 2 horas por semana para ello y que seas cuidadosa de no hacerlo más que eso. Me gustaría que lo registres. Si encontramos que toma considerablemente más tiempo, deberíamos tomarlo en cuenta y contratar a alguien más para ello. No podemos solo depender de tí para el apoyo técnico. Quiero asegurarme de que tus habilidades se aprovechen bien y son más que solo el apoyo técnico."*
- *"Ya que tú mismo mencionaste la oratoria pública como un área de mejora, yo sugiero que te comprometas a hacer 3 eventos de oratoria pública antes de que acabe el año y que recibas más asesoramiento para apoyar eso."*

También podría haber mejoras que afecten a más de una persona y que tengan que atenderse desde otro espacio, por ejemplo, acuerdos sobre el tiempo de trabajo.

- *"Hemos identificado que el tiempo de espera es un problema. Ya que esto parece ser un problema más amplio porque no te afecta solo a tí, me gustaría mandarle eso al círculo de horarios para que lo revisen."*

Las ideas de propuesta también pueden contradecirse (como podrían hacer en cualquier proceso de formación de una propuesta). Como de costumbre, simplemente las escribimos todas.

- *"Sí, mencionaste la oratoria pública como un área de crecimiento, pero no creo que esto necesite ser un área de enfoque en este momento."*
- *"Me gustaría modificar la descripción de tu rol para incluir más apoyo con tecnologías."*

Si es fácil y directo, ahora podemos convertir las piezas de propuesta en una propuesta de mejora. Las ideas de propuesta no solo cubren acciones en el dominio de la persona de enfoque. También pueden mandarse a otro lado. Como de costumbre, la evaluación puede hacer surgir información que es relevante en un contexto más amplio, como un cambio en la descripción de un rol o como un acuerdo sobre el tiempo de espera, en este caso. Esta información puede que no surja en otro lado, así que asegúrense de cosecharla aquí.

Recuerden, todo buen acuerdo tiene un periodo. Fijar una fecha de revisión – y/o la próxima evaluación de desempeño – es una decisión intencional que podría depender de las piezas de la propuesta (que podrían tener cada una su cronograma, por ejemplo "3 eventos de oratoria pública antes del otoño"). El acuerdo también tendrá medidas e indicadores, dependiendo de lo que queramos medir.

Escribir plan de mejora Alguien – muy probablemente, pero no necesariamente, la persona de enfoque – organizará las ideas en una propuesta. Todo esto puede pasar durante la reunión o después de ella. Independientemente de cuándo sea escrita la propuesta, el proceso continúa: la propuesta requiere el consentimiento del círculo de evaluación. Posiblemente, también puede requerir el consentimiento de todos los círculos en los que participa la persona de enfoque. (Esto depende del enfoque que tenga la evaluación de desempeño. Encuentren un balance razonable entre un enfoque demasiado específico y uno demasiado amplio. La decisión sobre quién tendrá derechos de consentimiento sobre el plan de mejora debería tomarse antes de que comience el proceso de evaluación de desempeño).

Decidir

La propuesta debe ser enunciada claramente y distribuida a todas las personas con derechos de consentimiento. Luego tiene que ser aprobada, con el consentimiento de (por lo menos) el círculo de evaluación – incluyendo a la persona de enfoque – y/o todo el círculo con quien trabaja la persona de enfoque. El plan de mejora se guardará en las memorias, de forma escrita (de acceso público dentro de la organización) como un acuerdo, pero no dentro de la lista de todos los demás acuerdos, ya que solo afecta a una persona.

Cuando se acerca el término del periodo, la persona de enfoque comenzará a planear otra evaluación de desempeño y el ciclo comenzará de nuevo. La próxima evaluación actúa como una manera de medir qué tal se ha implementado el plan de mejora y es, a la vez, el comienzo de un nuevo ciclo.

4.7 Organizaciones que se autorreparan

Si abrimos nuestras mentes y corazones a la retroalimentación, podemos diagnosticar los aspectos ineficientes de nuestra organización más temprano que tarde. Seremos una organización que se repara a sí misma. Esto solo funciona si tenemos disposición de cambiar todo. Puede que tengamos que cambiar nuestro objetivo, nuestra estructura de círculos o la manera en que definimos los roles. Lo que sea que hagamos, tratamos de asegurarnos de medir si lo que cambiamos logra el cambio que esperábamos.

4.7.1 No hay una manera correcta de hacer sociocracia

No hay un bien y un mal cuando se trata de gobernanza. De vez en cuando, los grupos que son más nuevos con la sociocracia, juegan a ser la policía de la gobernanza. La sociocracia *nunca* es rígida. El balance está incorporado en la sociocracia y solo el balance dinámico será resiliente. Si nos encontramos en medio de una pelea sobre cómo hacer sociocracia, ya estamos entrando en una dinámica de *bien y mal*. No hay una manera "correcta" de hacer sociocracia, especialmente, si la discusión está generando desconexión. Lo que describimos en este libro no es "la manera correcta", sino que, simplemente, es lo que nosotros, los autores, hemos encontrado que es efectivo.

La efectividad es la medida de la gobernanza. La sociocracia se trata de más que solo saber hacer una ronda o cómo interpretar una objeción. Es más que solo diagramas y formatos de reuniones:

es una *mentalidad* de que hay una manera de balancear las necesidades individuales y las grupales, de forma tal, que se promueva la equidad. Cualquier cosa que haga eso de forma efectiva es sociocrático para nosotros.

4.7.2 Y tampoco hay una manera incorrecta de hacer sociocracia

La buena noticia es que tampoco hay una forma incorrecta. Puede que lo estropeemos de vez en cuando. Por ejemplo, hemos facilitado reuniones en las que asumimos que una objeción fue bien atendida en una propuesta ajustada y nos apresuramos hacia la ronda de consentimiento. Cuando hay un malestar en el grupo y, de repente, todo el mundo quiere hablar, esto es una retroalimentación de que forzamos demasiado y continuamos demasiado rápido. Nos hemos llegado a arrepentir en algunas ocasiones por errar del lado de la efectividad en vez de procurar la equidad bajando la velocidad. Por otro lado, hemos tenido rondas de exploración en las que todas las personas pasan su turno porque ya nadie tiene más relevante que decir – ¿Pudimos haber sabido que el grupo ya estaba listo para el siguiente paso?, ¿acabamos de perder minutos en una ronda que resultó ser innecesaria? Esto pasa. La parte buena es: si tenemos un buen sistema instaurado, aún así, llegaremos a un resultado que es suficientemente bueno. No hay razón para temerle al errar. Por el contrario, le ponemos atención a la retroalimentación, porque lo más probable es que no hagamos las cosas a la perfección – la práctica es para tomar conciencia, ajustar y aprender.

El indicador de efectividad busca lograr tanto su objetivo como la equidad dentro de su grupo. No todos los indicadores tienen que ver con la productividad. Escojan sus indicadores con base en sus metas y objetivos. Podemos medir qué tan felices son nuestros miembros, qué tan bien cuidamos al planeta, a cuántos nuevos miembros hemos podido darles voz. La gobernanza y la facilitación basadas en indicadores no tratan a la gente como máquinas – ¡Complétenlo con lo que es importante para ustedes!

Capítulo 5

Cómo llevar una reunión sociocrática

Los círculos celebran reuniones con el fin de crear claridad para su trabajo. Mientras que las decisiones operativas pueden ser tomadas por cualquiera que tenga autorización dentro de los límites establecidos por los acuerdos y los objetivos/dominios, los acuerdos se deciden con el consentimiento del círculo que tiene esta responsabilidad dentro de su dominio. Tanto la formulación de acuerdos como el coordinar operaciones pueden tener lugar durante una reunión de círculo.

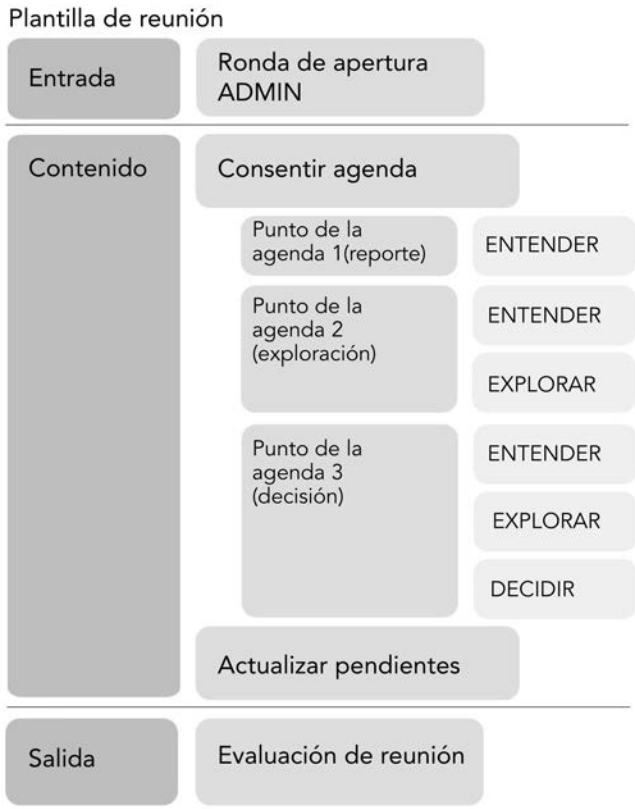
Cada reunión de un círculo sociocrático sigue el mismo patrón, lo que asegura el movimiento hacia adelante mientras se mantiene la igualdad de voz en todas las decisiones de los círculos. Cualquier reunión se divide en tres partes: entrada, proceso y salida. Al igual que los pasos para generar una propuesta, cada fase de una reunión tiene ciclos de *planificar – ejecutar –evaluar*. Es útil saber cuál es la intención detrás de cada fase de una reunión, cuáles son las herramientas apropiadas y cómo medir si la fase está completada.

La figura 158 muestra un diagrama esquemático de una reunión típica. Aumentará significativamente la eficacia de sus reuniones, si la persona que facilita comparte visualmente los diagramas con su círculo, ya que esto hará que sea más fácil de seguir para todos los miembros, aumentando el sentido de empoderamiento y confianza de cada miembro del círculo.

Hacer que la hoja de reunión en 198 en el apéndice sea visible para todo el círculo es una buena manera de lograr una comprensión compartida del proceso. (Ver también hojas descargables en la página del libro `www.sociocracyforall.org/es/libro`.)

5.1 Entrada

El objetivo de la entrada es meternos en la reunión y prepararnos para el contenido de la reunión. La razón por la que hay dos partes es porque queremos reconocernos como *seres humanos* y como *miembros de círculo*. Aunque siempre somos humanos y poseedores de nuestros roles, es más fácil enfocarnos en ellos por separado.



158: Una plantilla básica para la reunión con ejemplos de puntos del orden del día

5.1.1 Ronda de Apertura

La intención de la ronda de apertura es hacer una transición mental y emocional a la reunión. Todo el mundo entra en la reunión habiendo dejado alguna otra actividad o espacio mental. Las posibles formas de introducir la ronda de apertura son:

- (la más neutral) *"¿Cómo estás entrando a esta reunión?"*
- *"¿Qué quieres decir para que puedas estar presente con nosotros/as, y nosotros/as podamos estar presentes contigo?"*
- (nuevo grupo) *"¿Qué te gustaría que sepamos de ti?"*

> **Intención:** Transición a la reunión y preparación para la reunión
>
> **Herramienta**: Una ronda de apertura.
>
> - Dependiendo del grupo y de la frecuencia con la que los miembros del grupo se ven entre sí, el tiempo *total* de una ronda de apertura puede variar entre dos y diez minutos. (Por ejemplo, una junta directiva de una nueva organización que solo se reúna 6 veces al año podría querer hacer una ronda de apertura más larga

para poder dar más información sobre su contexto y presentarse más personalmente. En un círculo que trabaja en el mismo espacio y se reúna semanalmente, no sería necesaria una ronda de apertura tan larga).

- Aunque parezca tentador, ¡no se salten las rondas de apertura! Las rondas de apertura son esenciales para la transición a la reunión. No importa de qué se trate su reunión, la conexión humana es lo primero. Y la conexión facilitará el flujo del trabajo.
- Una apertura formal marca una transición intencional entre charlar y la hora de la reunión.
- Una alternativa a una ronda es la dinámica de "palomitas de maíz" (ver 5.5.4 en la página 238); asegúrense de que todas las personas hablen antes de pasar al contenido administrativo.
- Podemos añadir una pequeña conversación en parejas antes de una reunión, especialmente, si queremos que la gente se conozca más o si el grupo es grande.
- No recomendamos reemplazar la ronda de apertura donde todo el círculo escucha a cada miembro en una reunión regular porque (a) queremos tener un sentido del todo antes de continuar y (b) que cada quien haga una apertura reafirma la equidad – todas las personas importan.
- ¡Las aperturas pueden ser cronometradas! Si tomamos el tiempo de cada apertura, estamos tranquilizando a aquellas personas que solo están escuchando a medias porque tienen preocupación de estar perdiendo el tiempo.
- Una reunión no necesita ser perturbada por la vida personal de alguien. Si alguien comparte algo denso, no empiecen a tratar de resolver problemas ni a dar consejos. Este no es el lugar para ello.

Completo cuando: Todo el mundo ha hablado y nada se interpone para iniciar la reunión.

El contexto en el que se encuentran los miembros del círculo puede afectar cuán presentes y generosos son con su tiempo y energía, y cuánta disposición tendrán para tomar riesgos. Las personas, a medida que nos vamos conociendo más, podemos vernos en el contexto, ser más compasivas y solidarias.

Las rondas de apertura temáticas (hacer que la gente abra respondiendo a una cita, a una pregunta o sobre un tema específico) se pueden hacer, pero *siempre* dejen espacio para que las personas compartan lo que podría estar sucediéndoles. Por ejemplo, alguien en el grupo podría ser el cuidador de una madre anciana y, posiblemente, estar alarmado por un susto de salud – limitarles o invitarles a tener un pensamiento bienintencionado, podría no permitirnos escuchar el lugar donde se encuentran en ese momento. Alguien podría estar ansioso por un punto de la agenda o molesto por algo que experimentó en la última reunión. Podría haber una tensión personal entre los miembros del círculo. Alguien podría estar lidiando con problemas de relaciones. Todas estas circunstancias, y muchas más, son significativas para compartir *si así lo decidimos*.

Si la tensión o la ansiedad interpersonal está relacionada con el círculo, podemos optar por incluirla en la agenda o en la lista de temas pendientes. O podríamos invitar a un miembro a

compartir más, después de la reunión. Si alguien parece tener mucha angustia, designen a alguien para hablar con esa persona después de la reunión. Hemos asistido a reuniones en las que con mucho cariño enviamos a alguien a casa después de la ronda de apertura (con su consentimiento, por supuesto) porque, dado el lugar en el que se encontraba emocionalmente, eso parecía ser lo único apropiado para cuidarles.

Recuerden, toda colaboración humana comienza desde la conexión, y la conexión solo puede ocurrir cuando nos mostramos auténticamente quiénes somos y cómo somos.

5.1.2 Administrativo: ADMIN

En la sección administrativa, hablamos de todo lo que concierne a la autogestión del grupo. No solo *las personas* sino también el *círculo* como tal, tiene que estar preparado para entrar en la reunión.

Todos los pequeños pasos que hay que hacer y que son fáciles de olvidar forman la abreviatura ADMIN (**a**sistencia, **d**uración, **m**inutas/actas, **i**nformación, **n**os vemos, ¿cuándo?/próxima reunión) para que podamos memorizarlos más fácilmente.[1]

> **Intención:** Prepararnos para la reunión. En general, la fase de ADMIN garantiza que podamos centrarnos totalmente en el contenido y que nada nos detenga o distraiga.
>
> **Herramientas:** Revisar todos los ítems de ADMIN (ver abajo).
>
> **Completo cuando:** Nada nos impide entrar en la reunión.

Asistencia

Reconozcan la asistencia de todos los miembros del círculo. Den la bienvenida a las personas visitantes y la función en la que están presentes. Asegúrense de que el círculo sepa quién tiene qué rol. Lo más importante, en este momento, es asegurarse de que la persona secretaria esté presente y esté tomando notas, empezando por anotar la asistencia en el acta de la reunión. Asegúrese de notar quién falta y las implicaciones que esto tiene para la reunión.

Cuando todos los roles estén cubiertos o haya un plan para reemplazarlos, la reunión puede continuar.

> **Intención:** Reconocer quién está presente y quién está ausente.
>
> **Herramientas:** Esto depende del contexto del círculo. Quien facilita podría presentar a las personas visitantes y resumir (o pedirle a alguien que resuma) quién está ausente y si todos los roles están cubiertos.
>
> **Completo cuando:** Todos los roles están cubiertos.

[1] NT Las siglas ADMIN fueron originalmente creadas en inglés como *Assistance, Duration, Minutes, Information, Next meeting*. Nos tomamos algunas licencias creativas para que se pudieran traducir las siglas en español y mantuvieran el sentido de los elementos que la componen así como la abreviación de la palabra administración.

El ejemplo 159 muestra un pequeño, pero útil, ajuste que hace que este paso sea mucho más fácil en las minutas/actas.

Ejemplo: asistencia

Reunión del círculo de membresía 1 de Diciembre, 2017

Asistencia: Anna (coordinadora), Yin (representante, facilitador), ~~Tim (secretario)~~, Inge, Sebastian (visita para el primer punto de la agenda), Simon (coordinador del círculo de Tecnología)

159: Ejemplo de toma de asistencia en las notas de la reunión. Hagan una plantilla de agenda que incluya una lista de todos los miembros del círculo, incluyendo sus roles. Luego tachen (pero manteniendo visible) quién está ausente. En este ejemplo, el secretario está ausente.

Duración

¿Has estado alguna vez en una reunión en la que algunas personas pensaban que era una reunión de una hora y otras esperaban que fuera programada para una hora y media? ¿Has asistido alguna vez a una reunión en la que el grupo no pudo tomar decisiones porque muchos miembros tuvieron que salir temprano? Hablar sobre la duración de la reunión ayuda a los círculos a evitar esas situaciones.

> **Intención:** Reconocimiento de la duración de la reunión.
>
> **Herramientas:** Digan para cuánto tiempo está programada la reunión. Podemos preguntar si todos pueden quedarse durante toda la reunión. A las personas que tienen que salir temprano se les recordará que lo avisen. Esta información será relevante para la planificación/ajuste de la agenda.
>
> **Completo cuando:** Hay claridad en cuanto al tiempo que los miembros pueden permanecer en la reunión.

Actas/Minutas

Asegúrense de que las actas o minutas de la reunión del círculo anterior sean conocidas y hayan sido consentidas. Solo estamos dispuestos/as a avanzar cuando estemos de acuerdo sobre el status quo.

Se puede consentir actas entre las reuniones – ver sección 5.4.6 en la página 218. Dentro de ADMIN, solo reconocemos si se ha dado o no el consentimiento y si es necesario tomar medidas adicionales durante la reunión.

> **Intención:** Reconocer el consentimiento o la falta de consentimiento a las actas de las reuniones.
>
> **Herramientas:** Quien facilita podría tener que verificar con la secretaría el estado de las actas de la última reunión. Si ha habido alguna objeción a las actas o si no se ha dado el consentimiento, se incluye en el orden del día de la reunión como un punto del orden del día.
>
> **Completo cuando:** Hay claridad sobre el estado de las actas de la última reunión.

Información

Dado que todos los miembros del círculo son parte del mismo contexto de la organización o de varias organizaciones relacionadas, puede haber anuncios de su organización o red. Esto incluye reuniones especiales, decisiones, eventos, celebraciones de éxitos o peticiones que pueden ser compartidas en esta parte de la reunión. Si bien esta es una parte integral de la vida de la organización, esta parte debe ser breve y solo de tipo informativo.

Cualquier informe que se encuentre *dentro del dominio del círculo* debe ser dado como un informe durante la reunión regular, ¡como un punto de la agenda! Las preguntas de aclaración y, en su caso, la retroalimentación al informe van más allá del alcance de la fase ADMIN.

> **Intención:** Escuchar anuncios relevantes para la comunidad en general, dentro del contexto de la organización.
>
> **Herramientas:** Quien facilita pregunta si hay anuncios o cualquier otra información para compartir con el círculo. Hagan una ronda o permitan que hable cualquiera que tenga un anuncio.
>
> **Completo cuando:** Nadie tiene más información que compartir.

Los anuncios que generan discusiones deben ser terminados o trasladados a la agenda para que podamos usar nuestro tiempo de reunión intencionalmente.

Nos vemos, ¿cuándo?

¿Cuándo es la próxima reunión del círculo? ¡Muchos círculos e incluso organizaciones enteras se desvanecen porque se pierden este paso! Este punto de la agenda sirve para recordar a los grupos que presten atención a si saben cuándo es su próxima reunión. Hagan esto ahora para que no lleguemos al final de la reunión sin un próximo plan de reunión – cuando todos los miembros estén demasiado cansados o distraídos para agendar (o algunos se vayan temprano).

Intención: Tener claridad sobre cuándo es la próxima reunión

Herramientas: Si su círculo tiene un horario regular de reuniones, indiquen la fecha de la próxima reunión y animen a todos los miembros a revisar sus calendarios. Si resulta que hay un conflicto, hagan una nueva fecha, reconozcan que un miembro estará ausente, o hagan un plan (nombrando a alguien que se encargue de agendar).

- Si el tiempo de la próxima reunión depende de una decisión que se tome en la reunión en curso, podríamos tener que mover el tema de la hora de la próxima reunión al final de la reunión actual; en cuyo caso, tendríamos que ponerlo en la agenda u orden del día.
- Si no tenemos un acuerdo sobre cuándo son las reuniones (es decir, se decide caso por caso en una decisión operativa), programen una cita ahora o hagan un plan. Un círculo puede considerar hacer un acuerdo sobre cuándo son sus reuniones (*"las reuniones suceden cada dos semanas el miércoles a las 2.30pm"*, por ejemplo) para ahorrar tiempo en el futuro.

Completo cuando: Hay claridad sobre cuándo es la próxima reunión del círculo.

Hacer la fase de ADMIN paso a paso es mucho más eficiente con el tiempo que *no* hacerlo. La confusión y las correcciones que tenemos que hacer si nos perdemos estos sencillos pasos nos costará mucho más tiempo a la larga. Dicho esto, esta fase no tiene por qué durar mucho tiempo. Podría sonar como en el ejemplo 160. La abreviatura ADMIN nos ayuda a ser consistentes, incluso cuando no tenemos a la vista una hoja con el formato de reunión.

Ejemplo: fase ADMIN

Gracias por su apertura. Parece que estamos todos lo miembros presentes con excepción de Eric, pero me mandó un correo avisando que llegaría media hora tarde. Hoy tenemos un invitado, Pablo, en su rol de coordinador del círculo de membresía. Rieke ya está tomando notas.

La reunión de hoy está programada para durar 90 minutos. Parece que comenzamos a tiempo así que trataremos de terminar a las 11.30. ¿Alguien tiene alguna limitación de tiempo? (Pausa.)

Ya consentimos al acta de la última reunión. ¿Hay algo que decir al respecto? (Pausa.) Al parecer no.

¿Hay algún anuncio o evento que compartir, además de nuestra celebración anual en 3 semanas? (Pausa.) Ok.

Nuestra próxima reunión está programada dentro de 4 semanas, que es el 15 de Octubre a esta misma hora. (Todo el mundo verifica sus calendarios.) Genial. Estamos listos/as.

160: Repasar brevemente todos los pasos de la fase ADMIN.

5.2 Contenido

¡Estamos listas y listos para entrar en el contenido de nuestra reunión! Ahora escucharemos informes, recogeremos retroalimentación, tomaremos decisiones operativas, generaremos acuerdos, celebraremos selecciones y tomaremos otras decisiones que nos ayudarán a hacer nuestro trabajo en conjunto, con la mayor claridad, eficiencia y avance posible.

La parte de contenido de la reunión también se divide en tres fases. En primer lugar, planificamos y aprobamos la agenda – decidiendo qué temas son los que tenemos intención de hablar. Luego tocamos cada punto de la agenda. La tercera fase es cuando revisamos brevemente qué temas de la agenda hemos completado, qué tareas quedan por hacer y qué se traslada a la siguiente reunión, lo que resumimos como "actualizar la lista de pendientes".

5.2.1 Consentimiento de la agenda

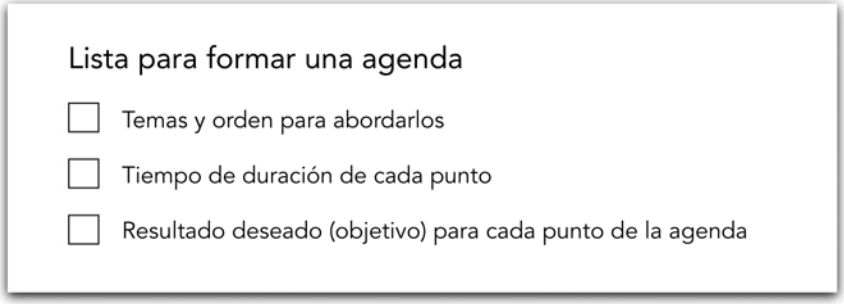
La decisión de lo que vamos a hablar en una reunión es importante. La propuesta de agenda puede haber sido preparada por alguien del círculo, por ejemplo, la persona que hace de facilitadora (ver sección 5.4), o puede ser creada en el momento.

Antes de empezar a tocar los temas de la agenda, hay que consentir a la agenda. Esto es relevante porque hay poder involucrado en decidir qué es lo que está en la agenda del día y qué es lo que no. ¿El círculo va a tratar un tema desafiante o va a seguir posponiéndolo una y otra vez? Si el tiempo de reunión es limitado, ¿qué puntos de la agenda tienen prioridad sobre otros?, ¿cuánto tiempo le va a dar el círculo a cada punto de la agenda? Tomamos esas decisiones por consentimiento y, al hacerlo, la propiedad de la agenda se transfiere de la persona que la preparó al círculo. Incluso a lo largo de la reunión, *¡cualquier cambio significativo de la agenda requiere consentimiento!* Todas las personas en el círculo son igualmente responsables de la agenda.

El *cómo* hablamos, por ejemplo, cuando hacemos rondas, o en qué pasos un grupo aborda un tema está en el dominio del rol de facilitación. Las sugerencias y la retroalimentación a quien facilita pueden ser bienvenidas, pero quien facilita decide cómo llevar a cabo la reunión.

La facilitadora nombra todos los puntos de la agenda, da una idea de cuánto tiempo hay para cada punto de la agenda e identifica cuál es el resultado deseado (comprensión, exploración, decisión – véase la sección 5.2.2 más adelante) de cada ítem. En la figura 161 se presenta una lista para verificar si una agenda está completa.

> **Intención:** Decidir de qué se hablará en la reunión y cuánto tiempo se asignará a cada punto de la agenda.
>
> **Herramientas:** Presentar la propuesta de agenda, responder a las preguntas y ronda de consentimiento.
>
> - Comprender: presentar la agenda y responder a las preguntas. (¡Nunca den su consentimiento a una agenda que no entiendan completamente!)
> - Explorar: ¿hay algún cambio a la agenda propuesta?
> - Decidir: pedir consentimiento e incorporar objeciones.
>
> **Completo cuando:** Hay consentimiento a la agenda/orden del día.



161: Lista para una agenda completa

¿Cómo serían las objeciones a la agenda propuesta? Por ejemplo, podríamos decidir posponer un tema porque un miembro del círculo, cuya presencia es esencial para hablar de ese tema, está ausente. Podríamos decidir posponer un punto del orden del día porque no tenemos suficiente información o porque estamos dando prioridad a otros puntos del orden del día. El ejemplo de 162 muestra que no tiene que ser un proceso complicado y que se beneficia de tener todas las mentes juntas.

Una nota al margen sobre agendas cocreadas: Algunos círculos se reúnen y elaboran su agenda en conjunto, al principio de la reunión y sin utilizar la lista de pendientes. Si bien esto funciona lo suficientemente bien en algunos grupos, todos los grupos se beneficiarían de una propuesta de agenda bien pensada. Es demasiado fácil que los temas de la agenda caigan en el olvido y carezcan de intención y de movimiento hacia adelante. En una situación en la que empezamos sin una propuesta de agenda preparada, podemos hacer una agenda "sobre la marcha". Pasos para cocrear una agenda:

- Entender: tener una idea de los temas de la agenda de los que hay que hablar (en una ronda).
- Explorar: ¿alguna restricción en el orden, la duración y la prioridad?
- Sintetizar: quien facilita convierte las ideas de la agenda en una propuesta de agenda o le pide a alguien que lo haga. Quien facilita presenta la agenda y continúa en cuanto haya consentimiento.

5.2.2 Bloque de contenido: 3 resultados deseados

Para cada tema de la agenda hay exactamente tres posibles resultados, como se muestra en la figura 163 en la página 205: *entender información, explorar un tema* o *tomar una decisión*. Esto significa que cualquier punto de la agenda será uno de esos tres y es mejor si un grupo puede nombrar cuál es, antes de hablar sobre el punto de la agenda.

Como se puede ver en el diagrama 163, los resultados deseados se basan los unos en los otros. Cada punto de la agenda comienza con la *comprensión* y para un reporte eso es todo lo que hacemos. Si el resultado deseado es pedir retroalimentación, la fase de *comprensión* es seguida por una fase de

Ejemplo: Consentir la agenda

Baha	Estos son los puntos de la agenda hasta donde entiendo. Primero hablaremos del acuerdo sobre la lavandería. Luego vamos a seleccionar a un/a nuevo/a representante. Después vamos a hacer unas rondas para entender el panorama sobre el ruido en el área de cafetería. ¿Alguna pregunta? *(pausa)*
Hye	¿Qué pasó con lo que hablamos la vez pasada sobre los portabicicletas enfrente de la cafetería?
Baha	Lo que yo entendí es que eso fue transferido al Círculo de Mantenimiento. ¿Alguna otra pregunta?
Bassim	¿Cuándo termina el periodo del rol de coordinación?
Baha	Hye, ¿puedes ayudarnos buscando eso?
Hye	En dos meses.
Baha	Ok, gracias. Así que, si no hay más preguntas, ¿hay alguna reacción urgente?
Karl	Sí, me gustaría dar un reporte de mi conversación con el Círculo de Mantenimiento.
Baha	Ok, gracias. ¿Les parece bien hacer eso al principio? Ok. ¿Algo más? (pausa) Haremos el informe del Círculo de Mantenimiento durante unos 5 minutos; luego algo de exploración sobre el acuerdo de lavandería, por 20 minutos; seleccionar representante -- eso probablemente toma unos 15 minutos; y luego entender el panorama sobre el ruido, que también debería tardar unos 15 minutos. Nos da bastante tiempo. ¿Pudiste escribir eso? Gracias. ¿Hay alguna objeción? *(pausa)* Genial. Comencemos con el reporte.

162: Consentir la agenda

exploración. Si estamos tratando de tomar una decisión, empezamos por *entender*, luego *explorar* y, después, podemos tomar una decisión.

Aquí hay ejemplos de cómo puede ser útil conocer el resultado deseado:

- Si un punto de la agenda debe *informar* al grupo de una decisión que se ha tomado en otro lugar, entonces, no hay necesidad de entrar en una discusión. Si los miembros del círculo son conscientes de ello, este punto de la agenda no se va a salir de control.
- Si el resultado deseado es escuchar la retroalimentación y explorar, tendremos claridad sobre el alcance de este punto de la agenda – nadie esperará una decisión y no perderemos el tiempo tratando de llegar a la convergencia, si eso no es lo que se nos ha pedido.

El resultado deseado podría cambiar mientras hablamos de ello. Por ejemplo, podríamos notar que no podemos tomar una decisión durante la reunión. En este caso, tenemos que, o bien abandonar formalmente el resultado deseado (lo que requiere el consentimiento, ya que todo el mundo está de acuerdo con el orden del día), o tenemos que hacer un plan sobre cuándo y cómo se puede tomar la decisión. Por ejemplo, hacer una ronda de retroalimentación y luego delegar a un círculo de ayuda

para más investigación y una recomendación en la próxima reunión.

El hecho de saber de qué tipo de tema de la agenda estamos tratando también nos permite comprender mejor qué tipo de *herramientas* podrían ser útiles para llegar a ese resultado deseado. Las más importantes se mencionan en la figura 163. Estos pasos se alinean con los diferentes tipos de rondas que utilizamos, pero no hay una correspondencia directa entre cada una – hay diferentes maneras de mantener estos puntos de la agenda.

Se puede lograr una mayor claridad si, para cada tema de la agenda, terminamos midiendo si hemos logrado el resultado deseado. Quien facilita puede acostumbrarse a hacer una pausa antes de pasar a un nuevo punto de la agenda, evaluando si se ha logrado el resultado deseado y pidiendo a la secretaría que lea en voz alta lo que se ha escrito en las notas.

Comprensión de un reporte

Durante los reportes, el círculo está siendo informado. Un reporte está completo cuando se han respondido todas las preguntas aclaratorias. Un reporte no requiere exploración. El reporte puede venir de un miembro del círculo, una aportación por escrito o de un visitante que asiste a la reunión. Algunos ejemplos son:

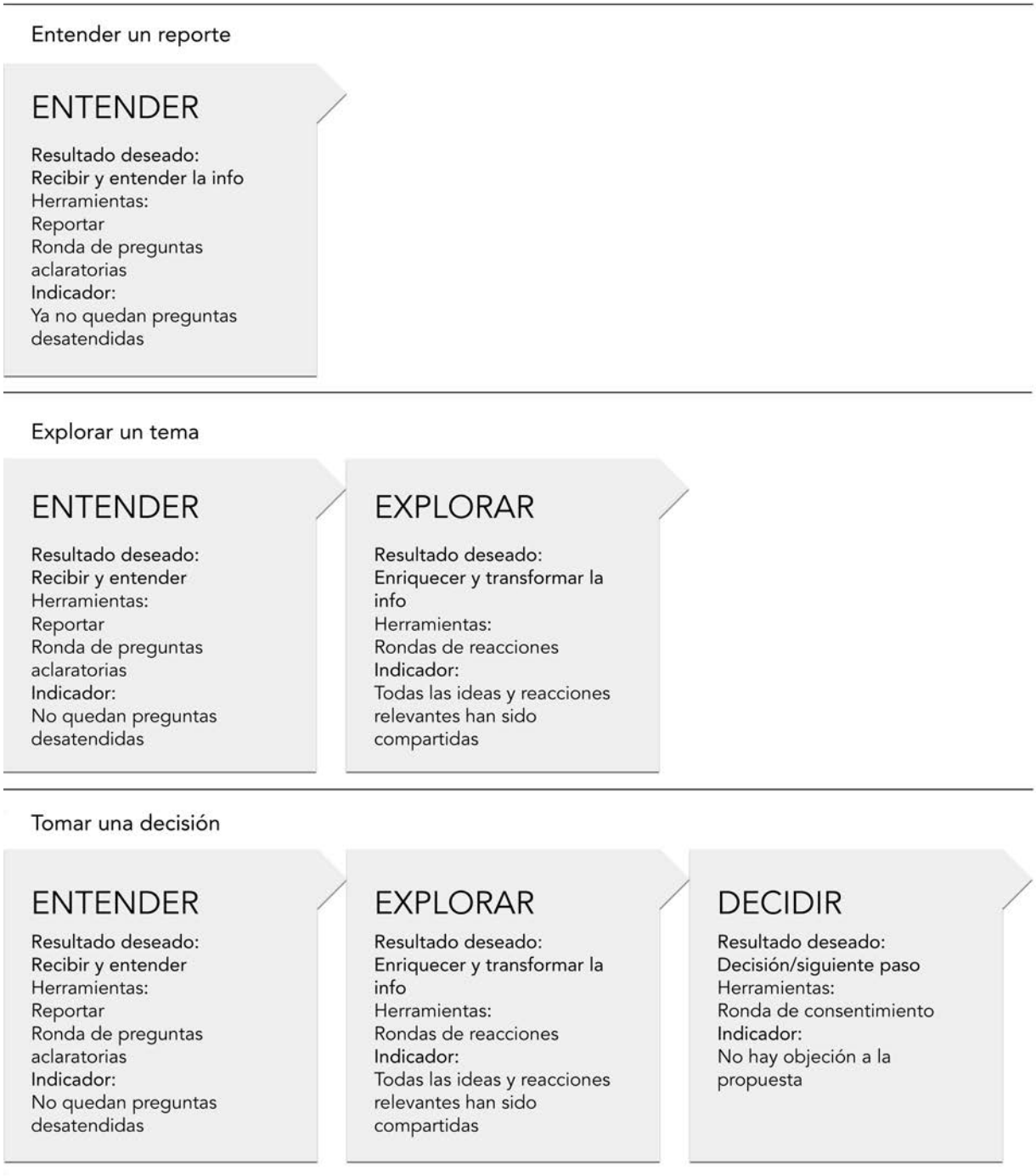
- Reportes de las etapas operativas. Por ejemplo, se le pidió a un miembro del círculo que hablara con alguien que no pertenecía al círculo para que rindiera cuentas sobre un acuerdo. Después de hacer esto, el miembro del círculo informa.
- Reportes de decisiones tomadas en otros lugares. Por ejemplo, el delegado del Círculo de Membresía informa que decidió cambiar las cuotas de membresía. En este escenario, puede que ya se haya dado mucha retroalimentación en el proceso y no hay necesidad de retroalimentación, o la retroalimentación puede ocurrir fuera de la reunión.

Si el resultado deseado para todos los miembros del círculo es únicamente entender la información dada, entonces este círculo no tiene que entrar en una discusión sobre el tema.

> **Intención:** Todos los miembros escuchan y entienden un pedazo de información (reporte).
>
> **Herramientas:** Presenten toda la información. Permitan que se hagan preguntas aclaratorias y que se respondan.
>
> **Completo cuando:** No hay preguntas aclaratorias sin atender.

Explorar un problema

Si pedimos una exploración compartida, empezamos por dar información (un reporte, una idea, una solicitud) y nos aseguramos de que esta información sea entendida. Por lo tanto, el primer bloque para solicitar retroalimentación es la presentación de información y la respuesta a preguntas. El segundo paso es invitar a la retroalimentación. Esto puede tomar tanto tiempo como se considere necesario y productivo. Ejemplos:



163: Tres posibles resultados de un punto de la agenda

- Un subcírculo está pidiendo ayuda a su círculo madre. La persona representante del subcírculo informa, se asegura de que todos los miembros entiendan lo que está sucediendo antes de que el círculo madre responda a la solicitud. La retroalimentación se lleva de vuelta al subcírculo y se toma una decisión allí.
- Un círculo está recibiendo nueva información, por ejemplo, porque un miembro externo escribió un correo electrónico al círculo quejándose de algo que está dentro del dominio del círculo. El círculo primero tratará de entender la queja y luego explorará su reacción a la misma.
- Un círculo escucha un reporte de una reunión de su círculo madre. El círculo madre está a punto de tomar una decisión. Después de que se entiende la presentación sobre el tema, el subcírculo hace una ronda de reacción para reunir alguna retroalimentación para el círculo madre.

> **Intención:** Generación de ideas y retroalimentación en relación con la información aportada
>
> **Herramientas:** (1) Reportar. (2) Hagan una o más rondas de reacción/rondas generativas donde los miembros del círculo recogen sus ideas y reflexionan sobre las ideas de los demás; escríbanlas.
>
> **Completo cuando:** Se comparten todas las ideas y reacciones relevantes.

Tomar una decisión

Tomar una decisión significa recorrer todo el ciclo de comprensión, exploración y decisión. No todo tiene que suceder en una sola reunión. Ejemplos:

- Una decisión operativa (una decisión caso por caso) que no sigue del todo un acuerdo.

  > Por ejemplo, imaginen que a un círculo de comidas de una comunidad se le ha pedido que tome una decisión sobre si habrá o no una comida regular el día de Año Nuevo. El círculo decide no hacer un acuerdo (es decir, tomar una decisión general sobre las comidas en los días festivos nacionales), sino tomar una decisión caso por caso de saltarse esa comida en particular.

  Esta decisión sigue los mismos pasos: informar sobre la solicitud y asegurarse de que todos los miembros entiendan el asunto (*entender*), explorar lo que los miembros de círculo están pensando (*retroalimentación*), tomar una decisión operativa (*decidir*).
- Una decisión de acuerdo. Por ejemplo, un círculo podría estar haciendo una política o acuerdo sobre las comidas en los días festivos en general y planes para tomar una decisión en una reunión.
- Un proceso de selección. (Siguiendo el patrón de entender, explorar, decidir.)

Intención: Tomar una decisión para crear claridad.

Herramientas: (1) Informar (2) Explorar (3) Pasar por el proceso de consentimiento.

Completo cuando: No hay objeciones a la propuesta.

5.2.3 El flujo de los puntos de la agenda u orden del día

En algunos contextos, las reuniones operativas son estrictamente distintas de las reuniones de gobernanza o de acuerdos. En este caso, estamos asumiendo que ambas cosas pueden ocurrir dentro de la misma reunión porque el círculo decide qué hacer en las decisiones operativas, caso por caso, y sobre qué hacer acuerdos. Puede haber acuerdos sobre la celebración de reuniones solo operativas, pero la mayoría de las reuniones de acuerdos contendrán algunas conversaciones sobre operaciones. (Ver más sobre las reuniones operativas en la sección 2.8.2 en la página 85.)

Dicho esto, el primer punto de la agenda de una reunión podría ser la finalización de un acuerdo sobre el tema A y la asignación de tareas. El segundo punto de la agenda podría ser explorar un tema. El tercer punto del orden del día podría ser un reporte de una nueva cuestión. El cuarto punto de la agenda podría ser asignar a los miembros del círculo tareas en torno a un evento próximo y, el quinto, podría ser una revisión de un acuerdo.

Un punto operativo de la agenda puede ser muy breve (véase el ejemplo 164). Si una discusión sobre una tarea operativa desencadena la necesidad de hablar más y tal vez generar un acuerdo (se puede notar por el hecho de que se detona una discusión, ver el ejemplo 165), sigan siendo intencionales en su proceso. Muchas decisiones se pueden tomar como una "decisión de una sola vez". Si parece que vale la pena hacer una guía para las operaciones (es decir, un acuerdo), decidan conjuntamente (por consentimiento) si modificar la agenda de la reunión para que encaje en una decisión de acuerdo, o si poner la creación de este acuerdo en la lista de temas pendientes.

Por ejemplo, el círculo podría crear un rol de gerente de publicidad que tomaría todo tipo de pasos de acción discutidos. A partir de entonces, la persona que desempeñe ese papel se ocupará de esas actividades y este tema no figurará en las agendas futuras. A veces, surgen nuevos temas en medio de las reuniones. Por lo tanto, es importante no dejar que el nuevo punto se apodere del orden de toda la agenda, sin la consideración adecuada. Quien facilita puede guiar al círculo para que cambie, o no, la agenda que fue consentida al comienzo de la reunión. Si no hay consentimiento para cambiar el orden del día, el nuevo punto se añade a la lista de temas pendientes. El círculo también puede identificar y asignar los siguientes pasos necesarios para preparar ese punto para futura discusión.

Recuerden que un proceso típico de toma de decisiones por acuerdo (como se describe en la sección 3.3) pasa por diferentes fases: (1) entender el tema, (2) generar una propuesta, (3) tomar una decisión. La forma en que un grupo distribuye esas fases en sus reuniones depende totalmente del círculo. Se puede pasar por todos los pasos de toma de decisiones en una reunión, o distribuirlos en varias reuniones. Luego veremos lo que sucede cuando implementemos el acuerdo. Una vez que lo revisamos, hacemos cambios, si es necesario, siguiendo el mismo proceso de consentimiento (ver figura 166).

Ejemplo: punto de agenda operativo

Pablo	El próximo punto de la agenda es la feria que viene. Tomemos un par de minutos para hablar de ello. Me gustaría que Amy como nuestra coordinadora de círculo nos de una idea del estatus de la situación.
Amy	Sí. El evento es en dos meses y medio. El estatus actual es que estamos registrados y pronto nos asignarán un puesto. Hice una lista de cosas que tenemos que hacer antes de la próxima reunión. Me gustaría que pongamos un anuncio en el periódico local como hicimos hace dos años para ese festival de negocios locales, y me gustaría que imprimamos un nuevo póster porque nuestro logo ha cambiado desde entonces. Una/o de nosotros/as también debería repasar nuestro material informativo y verificar si algo necesita actualizarse.
Pablo	Ok, gracias. Suena bastante simple. ¿Alguien tiene preguntas? ¿Henry?
Henry	Sí, ¿el nuevo póster está contemplado en el presupuesto?
Pablo	¿Amy?
Amy	Sí. Son alrededor de $150 y eso debería rendir. Según comprendo, todos esos gastos se cubrieron de forma similar el año pasado y el póster extra definitivamente entra en el presupuesto.
Henry	Gracias.
Pablo	¿Alguna otra pregunta? (Pausa.) Viendo que no hay ninguna, ¿hay alguna retroalimentación que sea relevante para compartir ahora?
Charlie	Sí, como no estaré ahí, sólo quería decirles que la carpa ya no es a prueba de agua. Si llueve mucho, sí llega a gotear, así que lleven una carpa extra si hay un pronóstico lluvioso. Creo que tenemos unas carpas extra en el almacén.
Pablo	Gracias, buen punto. ¿Escribiste eso? Bien. ¿Alguna otra retro? (Pausa.) Ok, viendo que no hay ninguna. Amy, ¿podrías leer la lista? y Paula, ¿podrías escribir quién hace qué?
Amy	Encargarse del anuncio- Yo puedo hacerlo si nadie más tiene ganas. Ok, imprimir el póster con el nuevo logo. (Charlie alza la mano) Charlie, gracias. Charlie, ya que tú conoces nuestro materiales mejor que nadie, ¿estarías dispuesto a ver si algo necesita actualizarse? Ok, genial.
Pablo	¿Algo más? (Pausa.) Creo que eso es todo. Si ya está anotado quién hará qué, podemos pasar al próximo punto de la agenda. ¿Puedes leérnoslo en voz alta, por favor? (....) ¿Todo en orden? Entonces sigamos.

164: Ejemplo de un punto operativo de la agenda dentro de una reunión de círculo

Todas las decisiones de políticas o acuerdo en sociocracia tienen un periodo de revisión, lo que nos obliga a revisar el acuerdo, en lugar de dejar que se vuelva obsoleto. Es posible que volvamos a examinar, brevemente, un acuerdo y decidamos dejarlo tal como está, o bien hacer una revisión más profunda.

5.2.4 Evaluación: Actualizar la lista de pendientes

La lista de pendientes es una lista de temas que requieren reportes, exploraciones o decisiones para obtener la claridad necesaria para hacer un buen trabajo. (Más información en la sección 5.4.1.) Al *comienzo* de la fase de contenido de una reunión, se decide qué se va a tratar. Podríamos generar nuevos temas pendientes, temas pospuestos o puntos completados. Ahora, al *final* del bloque de

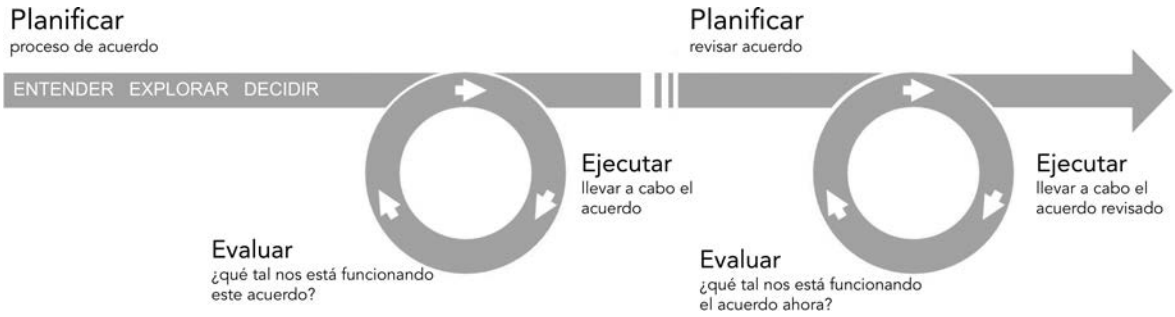
Ejemplo: Un punto operativo de la agenda se convierte en una discusión

Pablo	El próximo punto de la agenda es la feria que viene. Tomémonos un par de minutos para hablar de eso. Me gustaría pedirle a Amy como nuestra coordinadora de círculo que nos dé una idea de cómo está la situación.
Amy	Sí. El evento es en dos meses y medio. El estatus actual es que ya nos registramos y nos asignarán un puesto bastante pronto.(...)
Pablo	Ok, gracias. Suena bastante simple. ¿Alguna pregunta? ¿Henry?
Henry	Sí, me gustaría saber si la gente que atienda el puesto será remunerada o si es tiempo de voluntariado.
Amy	Según lo que hemos hecho en años pasados, es tiempo pagado.
Henry	(hablando fuera de turno) No creo que eso sea buena idea. Es muy distinto estar trabajando en el taller a estar atendiendo un puesto.
Charlie	Ya hemos hablado de esto antes. Además, ni siquiera sabes cuánto trabajo es. ¿Por qué tocas este tema ahora? Ya decidimos que participaremos en la feria, y ofrecer nuestro tiempo voluntariamente para algo que le brinda RRPP a la cooperativa, no me parece justo. *(más charla cruzada con otras personas durante 1-2 minutos)*
Pablo	Ok, ok, ¡basta! Lo que estoy oyendo es que hay distintas opiniones sobre si el tiempo en la feria debería ser pagado o no. ¿Correcto? (*Los miembros asienten.*) Como yo lo entiendo, solo apartamos tiempo para coordinar tareas en este momento y no para tener toda una discusión sobre el enfoque general. Si nos metemos en esta discusión ahora, no tendremos tiempo de hablar sobre los otros puntos de la agenda que también son importantes y que acordamos tratar. Así que lo que propongo en términos de proceso, ahora, es decidir cambiar nuestra agenda, o posponemos esta discusión. Déjenme escuchar su opinión: ¿hablar ahora o posponer? Hagamos una ronda. ¿Charlie?
Charlie	Yo estoy bien con cualquier opción.
Amy	Me gustaría continuar con lo que acordamos hablar. Tenemos que tratar el punto 5 de la agenda porque afecta mis horarios de la semana entrante.
Basti	Quiero posponer.
Henry	Preferiría hablar ahora. ¡Lo que definitivamente no quiero es que se olvide de nuevo!
Pablo	Yo estoy bien con cualquiera de las dos, pero como facilitador propongo que continuemos con la reunión como estaba planeado y pongamos el tema de la remuneración en la feria en la agenda de la próxima semana, y que lleguemos a un acuerdo ese día. Nuestra próxima reunión es 8 semanas antes de la feria, lo cual me parece suficiente tiempo. Déjenme pedir su consentimiento. (Pausa. Verifica con el grupo visualmente.) No veo objeciones. ¿Podemos poner eso en los temas pendientes, por favor, para que no se nos olvide? Sigamos donde nos quedamos.

165: Cómo lidiar con una discusión que surge en una reunión

contenido, evaluamos dónde estamos. ¿Qué queda por hacer? Dentro de unos minutos, anotamos esto en la lista de pendientes mientras lo tenemos fresco en la mente.

> **Intención:** Evaluar si se han abordado todos los temas de la agenda respecto a los resultados deseados.
>
> **Herramientas:** Dependiendo de la complejidad de la situación, podemos
>
> - Dejar que la persona que facilita "piense en voz alta" sobre dónde hay vacíos (puntos de la agenda que se saltaron o no se cubrieron correctamente), y hacer



166: El ciclo de vida de un acuerdo

una ronda de reacciones.

- Hacer una ronda. "¿Qué tiene que pasar la próxima sesión?"
- La persona que hace la secretaría actualiza la lista de pendientes inmediatamente o después de la reunión:
  - Los temas de la agenda que no se han tratado siguen pendientes.
  - Si hay un paso siguiente (por ejemplo, si se ha creado un rol, necesitamos programar un proceso de selección), pónganlo en la lista de pendientes.
  - Borrar los puntos que se han tratado.
  - Anoten las fechas de revisión de las decisiones tomadas.

A algunos grupos les gusta hacer una revisión de los puntos de acción generados en la reunión.

Completo cuando: Se recopila la información para actualizar la lista de pendientes.

La lista de pendientes es un dato vital para la planificación de la próxima agenda. Piensen en su lista de pendientes actualizada como el traspaso de una reunión a otra. (Véase el apartado 5.4.1.)

Ejemplo: ¿Completo? ¿Siguientes pasos? (medición del bloque de contenido)

Baha:	Así que ese fue nuestro último punto de la agenda. Veamos. Decidimos posponer la decisión sobre el acuerdo del correo hasta la próxima reunión, así que eso debería ir en los temas pendientes. Y pienso que la próxima reunión también deberíamos seguir haciendo rondas de entender el panorama sobre nuestro cambio al acuerdo de membresía. ¿Algo más? (Pausa.) Ok. Mike, ¿está eso escrito?
Mike:	Sí.
Baha:	Genial. Hagamos nuestra ronda de cierre.

167: Evaluación de la fase de contenido de la reunión

5.3 Salida: evaluación de la reunión

Asegúrese de terminar la parte del contenido de su reunión unos 10 minutos antes de que los miembros del círculo tengan que irse. Las evaluaciones de las reuniones son una parte integral de cada reunión. Terminamos la reunión con una o dos rondas:

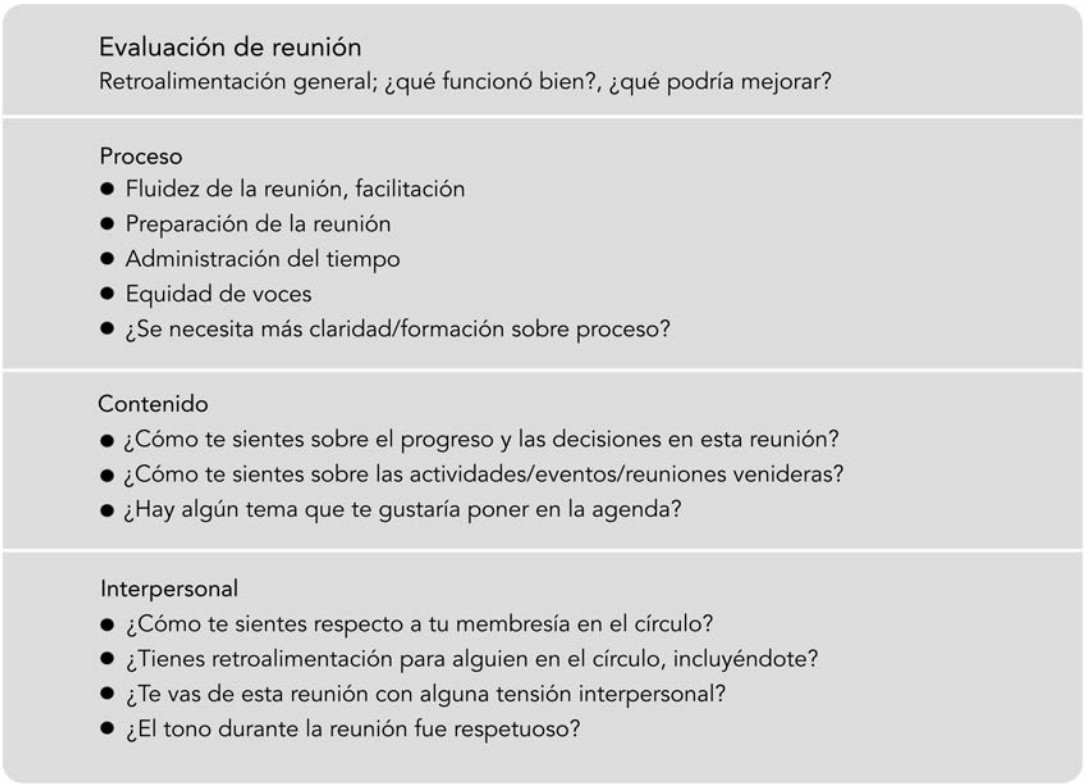
- *"¿Qué funcionó bien en la reunión?"*
- *"¿Qué se podría mejorar en futuras reuniones?"*
- *"¿Hay algo que te estés llevando de la reunión que te gustaría decir ahora?"*

Las evaluaciones de las reuniones son una oportunidad para aprender de nuestras reuniones. Podemos hablar de contenido, proceso o dinámica interpersonal.

El diagrama 168 ilustra lo que la gente puede tocar durante la ronda de evaluación. La intención no es cubrir *todas* esas áreas, sino mostrar la variedad de temas a evaluar. Si queremos abordar algo interpersonal, recuerden que la retroalimentación efectiva es la retroalimentación que es fácil de recibir, específica y libre de culpa. Por supuesto, la evaluación de una reunión no es una solución mágica. Un método de gobernanza no puede arreglar lo que la gente tiene que hacer: hablar y actuar. Si hay un miembro del círculo que se comporta de una manera que nos dificulta participar, compartimos la responsabilidad de hablar al respecto. Hay muchas maneras de abordar el comportamiento, pero la evaluación de la reunión puede ser la primera y más fácil. En la sección 4.5 en la página 185 se pueden encontrar más ejemplos de lo que se puede decir durante las evaluaciones de las reuniones.

Si algo necesita atención, el círculo reservará algún tiempo en una reunión *futura* para abordarlo; por ejemplo, si las reuniones del círculo se prolongan significativamente en el tiempo, de manera regular, debemos dedicar tiempo en una reunión futura para hablar de ello. En ese caso, coloquen la evaluación (*"observación: las reuniones sobrepasan mucho el tiempo"*) en su lista de pendientes, inmediatamente durante la evaluación de la reunión, de modo que la persona que facilita y la que coordina puedan decidir si abordarla y cómo, antes o durante una reunión futura. Otras estrategias de mejora también podrían incluirse en las notas de la reunión para su posterior consideración. Esta podría ser desde la necesidad de obtener más capacitación sobre el proceso, hasta una mediación o un acuerdo sobre asuntos administrativos de círculos. En general, habiten una mentalidad de crecimiento: ¿cómo pueden ser mejores estas reuniones la próxima vez? O, mejor aún, ¿qué hará que las reuniones de nuestro círculo sean increíbles? Recuerden decirlo de manera específica. ¿Las reuniones funcionarían mejor si empezaran a tiempo? ¡Entonces digan eso! A veces parece que los grupos se resignan a que las reuniones sean largas o irritantes. Las reuniones sociocráticas, si están bien organizadas, son refrescantes, energizantes y crean conexión. Este es el estándar al que queremos apuntar.

> **Intención:** Aprender de la reunión sobre cómo el círculo trata y aprende sobre el contenido, el proceso y las relaciones interpersonales.
>
> **Herramientas:** Una ronda en la que todos los miembros hablan.
>
> - Podemos dividir las evaluaciones de contenido, proceso e interpersonales en rondas separadas.



168: Ideas sobre lo que se debe evaluar en la evaluación o cierre de la reunión

- Quien haga la secretaría pone en la lista de pendientes los puntos que podrían traducirse en un tema de agenda.
- Si tenemos la sensación de que alguien no está compartiendo datos relevantes, podemos optar por compartir el impacto que hubo sobre nuestra persona. Por ejemplo, si hubo mucha tensión entre dos miembros del círculo durante la reunión, y ellos no lo reconocen en su evaluación, nada nos impide compartir cuál fue el impacto en nuestra propia vivencia de la reunión.
- Algo se menciona en la ronda final que desencadena fuertes reacciones. En ese caso, es mejor hacer una ronda de reacción y considerar si es necesario que alguno de los próximos pasos ocurra de manera operativa o si hay temas que requieran ser añadidos a la lista de pendientes.

Completo cuando: Todo el mundo ha hablado. Las evaluaciones que requieren un paso de acción se escriben en las actas o en la lista de pendientes.

5.4 Documentos de apoyo: pendientes, agenda, actas

La lista de pendientes, la agenda y las actas son documentos que apoyan el trabajo del círculo. Los tres documentos no necesitan estar en tres archivos diferentes. El mismo documento puede tener diferentes secciones que sirvan para diferentes propósitos. En un documento digital, creen un espacio para la lista de pendientes, escriban directamente en la agenda y sigan agregando sus notas en el mismo archivo. De esa manera, todo permanecerá en el mismo lugar. Por supuesto, puede que tengamos buenas razones para mantener la lista de pendientes, la agenda y las actas en diferentes archivos.

5.4.1 Pendientes

La lista de pendientes es una lista de temas de los que el círculo necesita hablar. La lista de pendientes es como una lista en curso de quehaceres para un círculo. Es mejor crear una lista de pendientes en un lugar que sea visible para todos los miembros del círculo. Algunos círculos reúnen sus puntos de la agenda al final del archivo de las actas, o en una pizarra ya sea digital o física.

Entre reuniones, se pueden poner nuevas ideas para los temas de la agenda en la lista de pendientes para que puedan ser recordadas y rastreadas. La imagen 169 es un ejemplo de lista de pendientes. Utilicen cualquier tipo de clasificación que ayude al grupo a abordar los temas de manera eficaz sin crear una gran necesidad de mantenimiento.

Ejemplo: temas pendientes

Puntos de agenda (activos, urgentes en negritas)
- un acuerdo sobre RR.PP.
- presupuesto para el año fiscal entrante
- ¿hacer las reuniones de 1 hora?
- formar círculo de ayuda para preparar el presupuesto de círculo
- **hablar sobre la petición de IPC (ver correo de 12 de Junio, 2018)**
- ¿cambiar el año fiscal al calendario anual?

Puntos de agenda (en reposo)
- 11-2018 revisar plan de mejora para YM
- 12-2018 acuerdo sobre horarios de verano
- 03-2019 ¿apoyo fiscal para TG?

Fines de periodo
- 8-2019 revisar acuerdo de calendario
  - (¡comenzar proceso de encuesta en junio según el acuerdo!)
- Representante: Sept 2019
- Coordinación: Sept 2019
- Secretaría: Abril 2020
- Facilitación: Mayo 2020

169: Un ejemplo de una lista de pendientes que se llevará al final de las actas de la reunión

Lo ideal es que los temas pendientes se actualicen durante la última fase de contenido de cada reunión, cuando se añadan nuevos temas, activos o en reposo, a la lista o cuando se eliminen de la misma los que se hayan tratado durante una reunión. ¡El objetivo general de las reuniones de un círculo es poder quitar temas de la lista de pendientes!

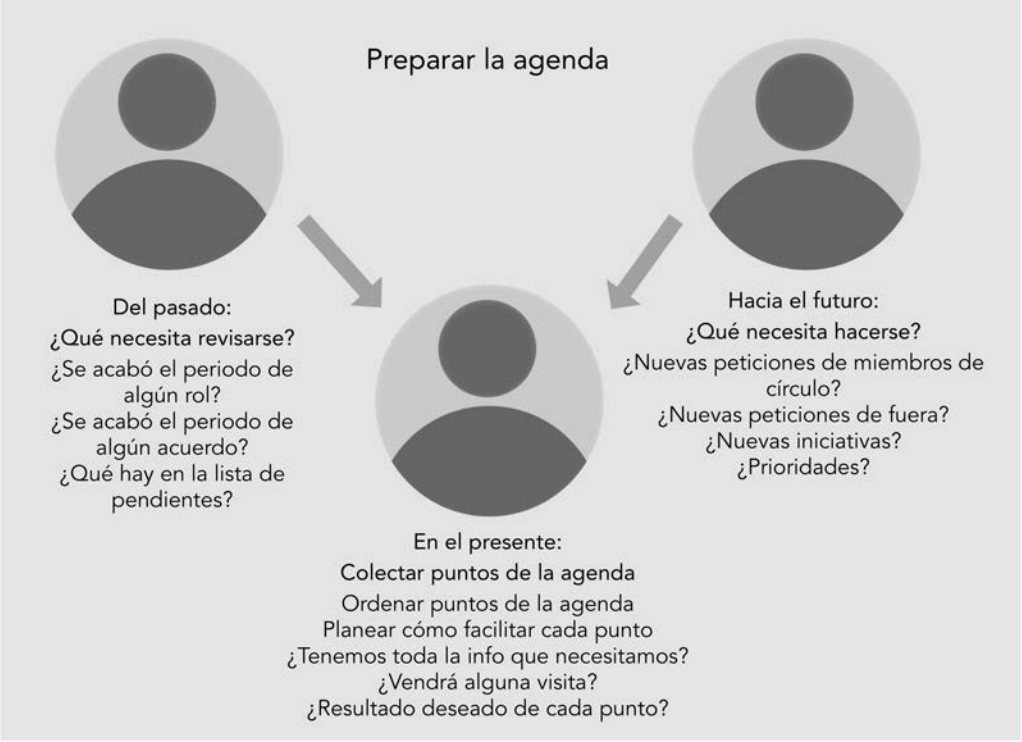
5.4.2 Agenda

La agenda es la lista de temas de los que un círculo habla en una reunión de círculo. Tener una agenda establecida antes de la reunión es el primer paso hacia una reunión efectiva y eficiente respecto al tiempo. El tiempo es precioso para todas las personas presentes. ¡Puede ser frustrante tener a todas las personas adecuadas en la reunión pero no tener una agenda preparada para hacer buen uso del tiempo de todas!

¿Quién prepara la agenda de una reunión? Hay dos respuestas a esto: una sobre el poder y otra sobre la logística. En cuanto al poder, lo que es importante tener en cuenta es que, independientemente de quién prepare la propuesta de la agenda, lo que elegimos *aceptar* como la agenda es una decisión por consentimiento de todos los miembros del círculo. Los miembros del círculo tienen responsabilidad compartida de la agenda una vez que han dado su consentimiento.

Logística: Hay variedad en las formas en que las organizaciones sociocráticas establecen la agenda para sus reuniones de círculo. Una práctica es que quien coordina, quien facilita y quien hace la secretaría preparen la propuesta de la agenda. La iniciativa viene de quien facilita, que se pondrá en contacto con quien coordina y el secretario/a. Quien facilite tendrá que tener una propuesta de agenda lista en la reunión; quienes facilitan dependen, más que nadie, de que haya una agenda. Lo ideal es que la agenda sea elaborada en conjunto por la persona secretaria, la facilitadora y la coordinadora, reuniendo el pasado, el presente y el futuro, como se muestra en la figura 170.

- La persona coordinadora tendrá en cuenta lo que se necesita hacer en un contexto más amplio. ¿Han identificado los miembros del círculo algún tema nuevo?, ¿hay temas del subcírculo o círculo madre que deberían venir al círculo? Desde la perspectiva de la coordinación, ¿hay unos temas más prioritarios que otros?
- La persona secretaria hará un seguimiento de si tenemos elecciones pendientes o si un acuerdo cumplió su periodo de revisión. La sociocracia no prescribe qué herramienta usar para rastrear las fechas de vencimiento y hay muchas opciones. Una herramienta de seguimiento o simplemente su calendario ayudará a la persona en la secretaría a recordar cuándo deben incluirse esos puntos en la agenda. Por favor, tengan en cuenta que el hecho de volver a la agenda de la última reunión no proporciona una planificación a largo plazo. Por ejemplo, cuando el círculo acordó reevaluar una decisión después de 6 meses, la persona secretaria (o la guardiana de bitácora) debe recordar poner esto en la agenda. También podríamos optar por una opción a prueba de errores y poner todas nuestras fechas de revisión en nuestra lista de pendientes y mantenerlas allí (ver figura 169 en la página 213). Algunos círculos seleccionan todos sus roles en el mismo día, cada año. Algunas organizaciones piden a todos sus círculos que revisen los acuerdos en su dominio al mismo tiempo, por ejemplo, de septiembre a octubre de años impares. Estas son maneras fáciles de apoyar la continuidad y la rendición de cuentas adicional.



170: La agenda une las necesidades pasadas, futuras y presentes

- Todos los temas de la agenda, tanto los nuevos como los atrasados, serán reunidos y ordenados en la propuesta de agenda o en el borrador de agenda por la persona facilitadora. Cualquier agenda completa incluye los temas a tratar, la duración de cada uno, el orden para abordarlos y los resultados deseados para cada uno de ellos (véase más adelante).
- La facilitación o la coordinación se aseguran de que las personas correctas estén en la reunión; por ejemplo, invitando a personas cuya opinión sería útil para la discusión en el círculo.
- Quien facilita también se asegura de que la propuesta de agenda con los documentos de apoyo llegue a los miembros del círculo con anticipación para que puedan prepararse para la reunión.

171: Formar una agenda

Tema, duración y resultado deseado

Este formato de agenda es un formato enriquecido que permite mejores agendas. En lugar de una simple lista de temas, añadimos toda la información relevante.

- Tema: puntos de los que hay que hablar.
- Tiempo: tiempo que presupuestamos para cada punto de la agenda.
- Resultado deseado: información (entender), exploración o decisión (ver sección 5.2.2).
- Además: documentos de apoyo, nombres de personas ponentes.

Puntos de la agenda (Tema) Todos los temas, tanto los de la lista de pendientes como los nuevos temas de la agenda, se reunirán en una lista, se situarán por orden de prioridad y se ordenarán. Es probable que la lista de pendientes tenga más temas de los que se pueden hablar en una reunión. Prioricen y hagan una agenda realista.

Tiempo Es esencial incluir información sobre los tiempos en una agenda, al menos en mayor o menor medida. La razón para hacer esto es tener *retroalimentación* durante la reunión. La información del tiempo no tiene que ser seguida al pie de la letra. Si nos damos cuenta en medio del punto 1 del orden del día de que ya llevamos 25 minutos de retraso en nuestro propio itinerario, sabremos que necesitamos hacer ajustes. No siempre podemos predecir de antemano cuánto tiempo tomará un punto, pero podemos hacer una buena estimación. Durante la reunión, comparamos el plan con la realidad y consideramos las implicaciones. ¿Qué cambios queremos hacer al resto de la agenda de esta reunión?

¡Sean realistas! Si un grupo sobrepasa el tiempo estimado con frecuencia, podría trabajar para abordarlo y ser intencional sobre cómo se planifican y se llevan a cabo las reuniones. Tal vez necesitemos aumentar el tiempo de reunión, la frecuencia, hacer los reportes fuera del tiempo de reunión, o hacer más uso de los círculos de ayuda. Hay muchas maneras de abordar el tema del tiempo, pero el primer paso es tener una manera de evaluar cómo vamos a utilizar nuestro tiempo.

Definan su objetivo deseado Para una visión más general del contenido durante las agendas de las reuniones, es útil recordar los tres posibles puntos de contenido o resultados deseados, tal como se describió anteriormente en la sección 5.2.2 en la página 202: información/comprensión, exploración y toma de decisiones (síntesis o producto). A cada punto de la agenda se le debe asignar uno de estos resultados deseados. Los resultados deseados son indicadores para cada punto de la agenda.

No apunten demasiado alto. A veces, el simple hecho de llegar a una comprensión compartida del status quo es un éxito. Hagamos lo que hagamos, este es nuestro punto de partida, ya que los tres resultados deseados tienen un *entendimiento compartido* como primer paso. Confirmen que las personas están en la misma página y tienen una comprensión compartida de lo que hay que saber (en el nivel de detalle que tenga sentido en su contexto).

Asegúrense de compartir con el círculo cuál es el resultado deseado para cada punto y pónganlo en la agenda.

Procuren proactividad e intencionalidad, en lugar de limitarse a lidiar con lo que cae en el regazo del círculo. La planificación de la agenda debe tener una visión a largo plazo. Esta es la razón por

Un ejemplo de agenda

Hora	Tema	Resultado deseado
0:00-0:10	Apertura + ADMIN	
0:10-0:15	Consentir agenda	
0:15-0:20	Punto de la agenda 1	decidir
0:20-0:30	Punto 2	entender
0:30-0:50	Punto 3	explorar
0:50-1:15	Punto 4	decidir
1:15-1:20	Conclusiones/seguimiento	
1:20-1:30	Evaluación de reunión	

172: Ejemplo de una agenda. Cada punto del orden del día puede también nombrar a la persona responsable del mismo y hacer referencia a los documentos de apoyo

la cual la aportación de la coordinación es importante. ¿Cuál es el plan anual de su círculo (basado en el objetivo)?, ¿qué tiene que pasar para que podamos llegar allí?

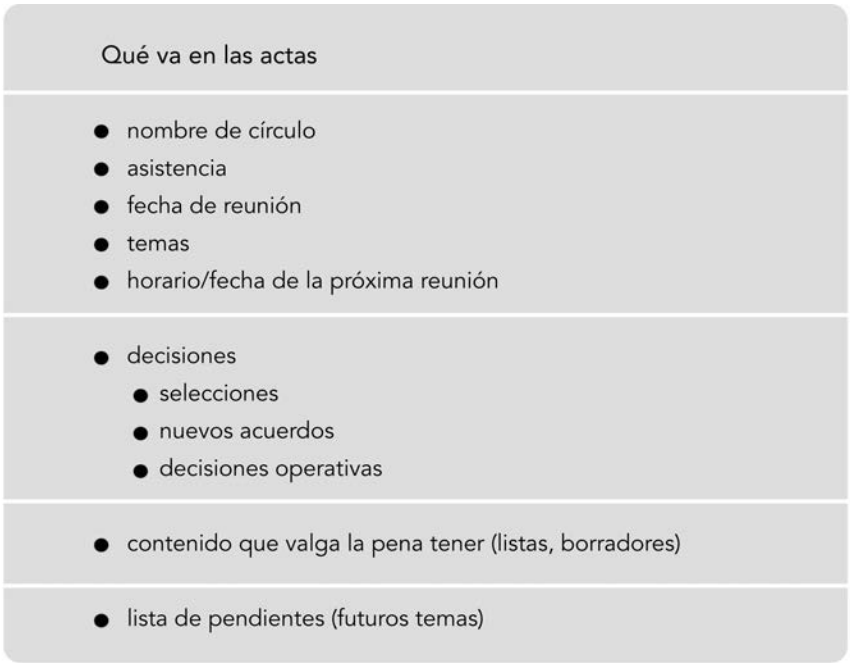
5.4.3 Actas de las reuniones

En un sistema de gobernanza descentralizado como la sociocracia, las actas de las reuniones son una fuente importante de transparencia. Con tanta autoridad distribuida en círculos, necesitamos poder contar con las actas para enterarnos de lo que está sucediendo en los círculos, además de informar a través de la vinculación.

5.4.4 Tomar notas

Las notas se escriben, idealmente, en tiempo real, a medida que avanza la reunión. En nuestras organizaciones, escribimos directamente en la agenda, que es un documento en la computadora de la secretaria/o o en la nube. No escribimos actas detalladas (*"quién dijo qué"*) sino solo decisiones y cualquier contenido que generemos conjuntamente, como se muestra en el ejemplo 173. Esto incluye las decisiones políticas o acuerdos (en su redacción exacta), las selecciones y las acciones para las decisiones operativas.

Aunque la sociocracia no tiene requisitos especiales para las actas, recomendamos que solo se registre la información relevante y que las actas sean breves para que la organización en su conjunto pueda gestionar la cantidad de información. Si escribimos notas maravillosas pero son muy largas, la gente dejará de leerlas, lo que llevará a una falta de transparencia. La transparencia y la practicidad deben equilibrarse.



173: Hagan sus notas concisas y relevantes

5.4.5 Hacer uso de las notas durante la reunión

Es útil anotar cada decisión (de acuerdo y operativa) que sea relevante más allá de la reunión. Si hay actas disponibles en tiempo real, podemos hacer uso de este recurso pidiendo a la persona que está haciendo la secretaría que lea en voz alta una propuesta que se está formando en la reunión, antes de dar su consentimiento.

Además, las notas de un *punto de la agenda* en particular pueden leerse en voz alta antes de pasar al siguiente punto de la agenda. Esto sirve para medir si el tema de la agenda ha sido bien cubierto y captado; y a menudo, puede revelar si el círculo tiene el mismo conocimiento sobre lo que sucedió.

5.4.6 Aprobar las actas

Las actas de la reunión deben ser aprobadas para que el círculo en su conjunto pueda apropiarse de lo que se ha escrito durante la reunión. Consentir significa no tener objeciones a las actas propuestas. Una persona que no asistió a la reunión no puede oponerse a las actas, ya que no estaba allí para presenciar lo que se ha decidido, a menos que se oponga a la forma en que se registró un reporte. (Pueden objetar las decisiones tomadas, pero eso es diferente y se trata en la sección 3.2.5 en la página 99).

Cuanto antes aprobemos las actas, mejor. Las actas deben ser aprobadas antes de que comience la fase de contenido de la próxima reunión.

Ejemplo de actas de reunión publicadas en la organización

Círculo de membresía
Fecha: 15 Sept, 2017
Asistencia: Yagi (coordinación), Anne (facilitación), Anke (secretaría, representante), Basti, Mike

Decisiones:
- Consentimos el acuerdo sobre membresía prospectiva (ver notas completas)
- Anke fue reelegida como representante hasta Sept 2018

Temas
- Acuerdo sobre membresía prospectiva
- Selección
- Exploración de estrategia de publicidad
- Reporte del círculo general

Temas futuros:
- El círculo de membresía se enfocará más en publicidad y, probablemente, forme un subcírculo para ello. Hablar con Yagi si tienes info relevante al respecto.

Siguiente reunión: 14 Oct, 2017

Las notas completas están aquí (enlace).

174: Ejemplo de actas para publicar

En *Agile*, visualizamos las notas. Es decir, las escribimos en un rotafolio durante la reunión y le tomamos una foto para compartirla. La foto la subimos a nuestra wiki (interna).

(Jutta Eckstein)

175: Lo que hacen otros/as

Algunas opciones:

- Consentir las actas como último punto del contenido de la reunión (si las actas se toman en tiempo real durante la reunión y se limpian in situ).
- Envíen los borradores de las actas al círculo después de la reunión y den a los miembros del círculo 48 horas para objetar (consentimiento perezoso); de lo contrario, asuman el consentimiento, como se describe en el ejemplo en 176.
- Envíen los borradores de las actas a los miembros del círculo y apruébenlas al comienzo de la siguiente reunión.

Ejemplo: Acuerdo sobre actas

1. La persona que hace la secretaría tiene 48 horas después de la reunión para mandar un borrador del acta a los miembros de círculo.

2. Los miembros de círculo tienen 24 horas después de su envío para mandar retroalimentación a la persona que hace la secretaría.

3. Luego la persona secretaria tiene 48 horas para publicar las actas en la carpeta electrónica del círculo y un resumen a la comunidad, usando su propio criterio para decidir qué incorporar de la retroalimentación recibida.
Motivo: Balancear los objetivos de transparencia y eficacia.

176: Un ejemplo de acuerdo que implementa el consentimiento perezoso para la aprobación de las actas

En reuniones de círculo se repite, con frecuencia, el problema de que la gente no sepa exactamente qué palabras quedaron en las notas. Esto requiere verificar con la persona secretaria y releer los distintos enunciados. Una manera más transparente de hacerlo es capturar las notas de forma visible en un rotafolio (o con pedazos de papel visibles en la pared). De esta forma todo el círculo ve las notas en todo momento (si necesitan más de una hoja, pónganlas en la pared). Al final de la junta quien haga la secretaría toma fotos de las hojas y las guarda en un archivo electrónico.

(Jutta Eckstein y John Buck)

177: Lo que otros/as dicen

5.4.7 Publicación de las actas

Las actas se archivan en el cuaderno de bitácora del círculo, en una carpeta en línea o en una carpeta física.

Las actas deben ser publicadas dentro de la organización, no solo en el círculo. Al menos un breve resumen se pone a disposición de toda la organización.

Las actas en una organización sociocrática son aún más importantes que en otras organizaciones, debido a la forma en que se distribuye el poder. La transparencia y el fácil acceso a la información son cruciales cuando las decisiones se toman en grupos pequeños.

Si damos nuestro consentimiento a una propuesta sobre un acuerdo en una reunión, el nuevo acuerdo debe ser añadido al documento apropiado (manual de políticas, acuerdos organizacionales, reglas y reglamentos) del cuaderno de bitácora de la organización. Los acuerdos solo son útiles si la gente los conoce. Asegúrense de implementar un sistema de bitácora que funcione para la organización. En sociocracia, en las grandes organizaciones, existe el rol adicional de guardián de bitácora (ver sección 2.3.1) para que el cuaderno de bitácora permanezca actualizado y accesible

a todos los miembros en la organización (o incluso al público). Nota: Es útil impartir formación continua sobre los acuerdos existentes a su organización.

Las actas de las reuniones son un lugar natural para invitar a la retroalimentación. Sin embargo, tengan en cuenta que no todos leerán todas las actas de las reuniones que se publiquen. Si queremos retroalimentación sobre algo, es útil ser explícito y hacer una petición clara. ¡No basta con enviar actas y decir después *"bueno, podrías habernos dado tu opinión cuando dijimos que estábamos trabajando en esto"*! El canal que usamos para publicar nuestras actas depende de la naturaleza y de los patrones que encontremos en nuestra organización y en nuestra cultura. La sociocracia equilibra la relación entre los miembros y los círculos. Los círculos tienen que hacer un esfuerzo para ser transparentes, mientras que los miembros tienen que hacer un esfuerzo para responder a la información. Aquí no hay lo correcto y lo incorrecto – *todas las partes* son responsables.

5.5 Formatos de facilitación

Dado que este libro solo trata de métodos sociocráticos, no estamos cubriendo todos los otros enfoques para facilitar los procesos de conversación como el Dragon Dreaming, el Arte del Liderazgo Participativo y la Facilitación Dinámica. Son compatibles con la sociocracia, pero su descripción está fuera del alcance de este libro. Animamos a todas las personas lectoras a que se familiaricen con estos enfoques para construir un amplio conjunto de habilidades. En este libro, nos centramos en la fuerza de la sociocracia – pequeños grupos cuyo objetivo es tomar decisiones.

5.5.1 Rondas

Aunque la sociocracia no inventó las rondas, estas son la herramienta que la caracteriza. Como todas las herramientas de la sociocracia, las rondas apoyan la igualdad de voz y la eficacia. Todo el mundo tiene la oportunidad de hablar. Todo el mundo escucha. Las rondas son, a menudo, la primera herramienta de la sociocracia que un grupo comienza a utilizar.

Las rondas son simples: quien facilita da la pauta y elige a una persona para que comience a hablar. Después de que esa persona haya hablado, la persona a su lado tiene un turno, y así hasta que todas hayan hablado. Dependiendo de la naturaleza del tema y del tamaño del grupo, una ronda puede durar 20 segundos o 20 minutos, o algo intermedio.

Sabemos que para algunas personas tomará algún tiempo acostumbrarse a las rondas. Si la gente argumenta que las rondas son "restrictivas", "artificiales" o que prefieren el flujo "natural" consideren esto:

- Lo que es "natural" es muy debatible. Por ejemplo, ha habido tiempos y culturas en las que es o era impensable que una niña o niño hablara durante una cena familiar sin que se le pidiera. La gente entonces probablemente asumió que su estilo de cena familiar era el orden "natural" de las cosas.
- Las rondas se han practicado en algunas culturas desde hace cientos, si no es que miles, de años. Las rondas se convierten en algo natural con bastante rapidez.
- Es muy probable que los patrones de poder interiorizados den forma a la manera en que nos comportamos en una reunión que sigue el flujo "natural". Esto significa que los prejuicios

culturales de los que ni siquiera somos conscientes pueden dar a un grupo de personas más tiempo para hablar que a otros grupos. Esto puede basarse en la clase, raza, género u otras categorías. Los mismos prejuicios, incluso, distorsionan nuestra percepción de cuánto tiempo y con qué frecuencia hablan las personas de diferentes grupos. Nuestra percepción de lo que es "equitativo" podría ser incorrecta.

Cómo las rondas incentivan la participación de todos lo miembros

El no tener ningún formato en una reunión, normalmente, convierte las discusiones en debates. En las conversaciones de estilo debate, quien toma la palabra será escuchada, y será escuchada de nuevo, aún si repiten lo que dijeron. Esto funciona bien para las personas que no tienen problemas con este tipo de formato. No funciona para las personas que no disfrutan de tener que hablar por encima de las demás para contribuir. Algunas personas son más propensas a interrumpir, hablar en exceso o monopolizar la palabra que otras. Favorecemos a las personas más extrovertidas o privilegiadas si elegimos hablar en estilo debate. Dado que el estilo debate es a lo que recurrimos en ausencia de un formato, el *no* ser intencionales sobre cómo hablamos unos/as con otros/as favorecerá a *algunas* voces e ignorará a otras. Es crucial entender que *tomar la decisión de no hablar en rondas sigue siendo una decisión que tomamos con sus propias implicaciones*.

Cuando hablamos en rondas, sabemos que tendremos nuestro turno para hablar. No tenemos que aguantar toda una discusión preguntándonos cómo hacer que nuestra contribución sea escuchada y cómo conseguir un turno. Podemos relajarnos y saber que el grupo tendrá la oportunidad de escuchar nuestras opiniones.

Cómo las rondas ayudan a todos los miembros a escuchar

En el estilo debate, todo el mundo pierde. El hecho de que alguien tenga menos propensión a hablar en una discusión apasionada no significa que su contribución sea menos valiosa. Esto significa que si decidimos saltarnos las rondas, perdemos información valiosa.

Las rondas cambian la dinámica de una conversación. Cuando es el turno de alguien más, podemos sentarnos y escuchar. Y con eso queremos decir: escuchar de verdad. No tengo que esperar a que llegue un buen momento para interrumpir. No tengo que pensar en cómo probar que la otra persona está equivocada. Puedo escuchar y asimilar la experiencia de los otros miembros del círculo.

En el estilo debate, a menudo, tendemos a tratar de convencer a la gente de nuestro punto de vista. Cuando algunas personas expresan puntos de vista diferentes, otras pueden repetir sus propios puntos de vista de nuevo, solo que en voz más alta. Con las rondas, se siente más como si todos/as trajeran sus ideas, perspectivas y experiencias a la mesa. Es más como una ofrenda al grupo, porque no está dirigida a nadie.

Solo podemos ser un grupo cuando creamos certeza de que todas las personas en el círculo están siendo incluidas. Hablar en rondas da a cada miembro la confianza de que su voz importa. Lo que cada quien aporta, individualmente, pasa a ser parte del grupo. La sabiduría grupal comienza a crecer en el medio del círculo. Es profundamente satisfactorio cuando eso sucede y las rondas lo hacen mucho más probable.

En el estilo debate, nuestra "tarea" es ganar. En las rondas, pasamos más tiempo escuchando que hablando. Cada uno de nosotros y nosotras solo tiene acceso a su visión del mundo. Después de escuchar la experiencia de un número de personas seguidas, sin siquiera considerar decir algo yo mismo/a, se vuelve obvio que mi propia experiencia es solo *una* manera de ver las cosas. Un camino entre muchos otros.

Cómo las rondas ahorran tiempo

Cuando la gente comienza a aprender sobre las rondas, su primera opinión es que las rondas serán largas e ineficientes respecto al tiempo. Se necesita un poco de práctica y experiencia para ver cómo en realidad es al revés. Hay varias maneras en las que las rondas apoyan la eficacia.

- En el estilo debate, la gente se siente obligada a volver a declarar su contribución para estar segura de que puede ser escuchada. Las rondas ralentizan las conversaciones lo suficiente como para que cada contribución pueda ser tomada y valorada. Por lo general, no es necesario repetir las declaraciones. Todas y todos hemos estado en discusiones en las que la misma persona ha dicho lo mismo varias veces. Las rondas reducen la cantidad de redundancia porque podemos asegurar que la oímos la primera vez.
- En las rondas, la mayor cantidad de información posible se escucha al principio del proceso. Eso significa que como grupo (o, más concretamente, un subconjunto del grupo), no corremos en una dirección solo para descubrir que era un callejón sin salida. Nos movemos más lentamente, teniendo en cuenta un mayor número de aspectos y puntos de vista. De esa manera, no tenemos que cambiar de dirección tantas veces. ¡Despacio y con firmeza!
- Hay un efecto sutil, pero poderoso, de las rondas: las rondas nos ayudan a mantenernos en el camino correcto. Cuando empezamos una ronda, todos empezamos con la misma indicación. Esto significa que todas las personas que tienen su turno después de la primera persona que habla tienen opciones: volver a la pregunta y aumentar la variedad de opiniones en el grupo y ver un asunto desde diferentes ángulos. La otra opción es reflexionar sobre lo que otras personas ya han dicho y dejar que las declaraciones se construyan unas sobre otras con información creciente en el grupo. Lo ideal es que la gente haga ambas cosas, que compartan su reacción inicial y sus reflexiones sobre lo que se ha dicho antes. En un mundo ideal, la gente es transparente al respecto y construyen sus declaraciones de acuerdo al patrón *"Mi primera reacción/idea fue. . . , y luego oí hablar a Eduardo, y aprendí que. . . , y ahora creo que. . . "* Las rondas nos dan la máxima información, tanto de los miembros, como para construir la sabiduría de grupo.
- Cuando todos los miembros son parte de una decisión, aumenta la responsabilidad y el compromiso de todos los involucrados. Todos los miembros en el grupo son dueños de la decisión. Si son escuchados y contribuyen plenamente a una decisión, nadie socavará el cumplimiento de los planes que hicimos conjuntamente.

5.5.2 ¿Qué tipo de rondas hay?

Aunque todas las rondas son muy similares, hay algunas diferencias en la naturaleza de una ronda, dependiendo del momento del proceso de toma de decisión en la que se lleve a cabo (ver 178 y 179).

Rondas	Resultado deseado
Ronda de preguntas aclaratorias	Asegurarse de que todo el círculo entienda un reporte, una propuesta o una idea.
Ronda de reacciones	Dar retroalimentación, explorar ideas, sugerir ajustes.
Ronda de consentimiento	Saber si hay objeciones a la propuesta.

178: Diferentes rondas y sus usos

179: Respondemos a las preguntas en diferentes tipos de rondas.

Rondas de preguntas aclaratorias

Se convoca una ronda de preguntas aclaratorias siempre que haya habido una propuesta, una declaración o una idea que necesite ser entendida *antes* de que los miembros del círculo formen o expresen sus opiniones. Esto podría ser una propuesta de acuerdo o un informe, pero también podría ser una objeción compleja. Seamos transparentes sobre la naturaleza de la ronda: *"Asegurémonos de que entendemos la propuesta/objeción antes de hablar más sobre ella. Ahora es el momento de hacer las preguntas que necesitas que te contesten antes de seguir adelante."*

Las preguntas pueden ser reunidas en una ronda y luego contestadas por una persona bien informada en la reunión, o pueden ser contestadas, una por una, a medida que van surgiendo. Cuando las respuestas sean simples y cortas, respóndanlas de inmediato. Cuando las respuestas son complejas o implican un diálogo con quienes hacen las preguntas, es mejor recopilarlas y responder al final de la ronda. Eviten romper el espíritu de una ronda – no se metan en una larga discusión sobre una pregunta en medio de una ronda.

Puede que no haya una manera perfecta de hacerlo, pero quien facilita puede decidir *cuándo* se van a responder las preguntas. Si hay muchas preguntas, la persona que está facilitando puede iniciar una segunda ronda, porque la nueva información también puede haber desencadenado nuevas preguntas. No olviden – el objetivo general de este paso es asegurarse de que todos los miembros entiendan la propuesta o presentación original. Solo pasamos al siguiente paso cuando todas las personas están listas.

A veces quien facilita tendrá que trabajar con un miembro del círculo para desentrañar una pregunta real que se mezcle con las opiniones del miembro en cuestión. Reflexionar sobre una pregunta es una habilidad maravillosa para cualquier facilitador o facilitadora y puede sonar parecido a *"así que, lo que te escucho decir es que te gustaría tener claridad sobre. . . ."*

Un desafío en la ronda de preguntas aclaratorias es que a veces la gente se adelanta y da su opinión. O pueden expresar su juicio negativo sobre la propuesta, a través de una pregunta sesgada. Una "pregunta" (con potencialmente mucho subtexto) como *"¿por qué no simplemente. . . "* ¡probablemente va por ese camino! Si alguien expresa una opinión, quien facilita puede decir cosas como:

- *"Gracias por compartir tu opinión. ¿Hay alguna pregunta que te gustaría hacer para entender la propuesta tal como está escrita?"*
- *"Lo que me gustaría hacer ahora mismo es entender la propuesta sobre la mesa. Estaremos felices de escuchar tus ideas para mejorar en un momento. ¿Podrías anotarlo para que no se pierda?"*
- (una versión más directiva) *"Realmente me gustaría que te reserves tus opiniones por ahora porque, en este momento, todo lo que quiero es asegurarme de que todas las personas en la sala tengan la oportunidad de entender la propuesta a fondo. Podrás compartir tu opinión dentro de un momento."*

Animen a *todas* las personas participantes en la ronda a hablar y a confirmar que han entendido, o a plantear una pregunta. Pueden utilizar una de las dos opciones: *"Entiendo la propuesta"* o *"Lo que necesito entender de la propuesta es. . . "*. Este paso ayuda a todos los miembros a apropiarse del proceso.

Rondas de reacción (rondas generativas)

Las rondas de reacción son una manera de tener una idea de dónde se encuentra el grupo y de recoger las opiniones de un grupo. Las rondas de reacción pueden utilizarse en contextos muy diferentes:

- Reacciones a un informe, por ejemplo, un informe de un círculo de ayuda.
  - *"Gracias por este informe. Sugiero que consideremos. . . "*
  - *"Encuentro interesante que el Círculo de Membresía parece. . . "*

- Reacciones a una propuesta, dentro del proceso de consentimiento.
  - *"Me gusta la propuesta porque crea claridad sobre. . . "*
  - *"Quisiera sugerir un pequeño ajuste. No parece que mencionemos un periodo de revisión para este acuerdo. Sugiero uno de 6 meses."*
- Reacciones a una pregunta, por ejemplo, una pregunta sobre los siguientes pasos.
  - *"Creo que este es un buen lugar para crear un rol que se ocupe de esto de manera continua. . . "*
  - *"No tengo una buena idea, pero tengo curiosidad por saber lo que otros tienen que decir."*
- Reacciones a una objeción.
  - *"Entiendo la objeción. Para mí, el riesgo es pequeño y me gustaría ver lo que podemos aprender intentando lo que se propone."*
  - *"Ahora que entiendo mejor la objeción, estoy de acuerdo en que necesitamos ajustar la propuesta. Tengo una idea. . . "*
  - *"Estoy convencido. No veo cómo podemos avanzar hacia nuestro objetivo si consentimos esta propuesta."*
  - *"Me cuesta mucho relacionarme con esta objeción y voy a escuchar. Paso por ahora."*

Una ronda de reacción puede ser reflexionar sobre lo que surge para los miembros del círculo, o puede tener una indicación concreta (como *"¿qué crees que se puede hacer respecto a este problema?"*). No restrinjan esta fase a una sola ronda *si* lo que la gente está contribuyendo parece enriquecedor y productivo y las contribuciones parecen basarse unas en otras. (Para las reacciones a las propuestas en el proceso de consentimiento, véase la sección 3.3.2.) Quien facilita puede finalizar la ronda preguntando si hay algo que alguien quiera añadir. *"Hicimos dos rondas ahora y escuchamos muchos buenos comentarios. ¿Hay algo que todavía deba decirse antes de seguir adelante?"*

El tiempo y la duración de la atención son, a menudo, preocupaciones en las reuniones. Para introducir una reacción rápida, la persona que facilita puede decir: *"Hagamos una reacción rápida al respecto. Y por reacción rápida, me refiero a cinco frases o menos."* A algunos grupos les resultará útil utilizar un bastón de la palabra y/o un cronómetro para mantener las cosas en movimiento en una ronda. Eviten repetir información redundante. Una forma de ahorrar tiempo, en general, es dar tiempo a todos los miembros para que escriban en silencio lo que les gustaría decir *antes* de que comience la ronda. De esta manera, cada uno puede ser conciso en su contribución.

Siempre que haya alguna información nueva, dejen que el círculo asuma la responsabilidad de la misma llamando a una ronda. El facilitador o facilitadora solo está facilitando – haciendo el proceso más "fácil". Quien facilita no debe ser el salvador de un grupo. Una reunión sociocrática debe parecerse al ping pong: ahí viene la pelota y la persona que facilita la rebota en el grupo. Al final, ni siquiera sabemos quién contribuyó con qué – todo fue cocreado. Si le pegamos duro a la pelota cada vez, puede que ganemos, pero el juego, entonces, consistirá en que la gente recoja la pelota y no habrá flujo.

Rondas de consentimiento

Las rondas de consentimiento son muy breves. Solo dan dos opciones.

- *"Consiento/no tengo objeciones."*
- *"Tengo una objeción (porque. . .)"*

En el caso de una objeción, podemos dar una declaración en una sola frase sobre la objeción, por ejemplo *"Tengo una objeción al plazo de tiempo de esto."*

Nótese que en la toma de decisiones por consentimiento no hay una tercera opción de apartarse o pasar. (Para más información, véase el apartado 3.2.5 en la página 97).

Podemos obtener el consentimiento, especialmente en decisiones no controvertidas (como por ejemplo una agenda no controvertida), de manera no verbal. En ese caso, quien facilita tiene que hacer un esfuerzo para tener un breve contacto visual con todos los miembros del grupo. En las reuniones virtuales, se puede dar el consentimiento no verbal mostrando los pulgares hacia arriba.

Lo que hace que las rondas de consentimiento sean diferentes de las rondas de reacción es que después de cada ronda de consentimiento explícito, si no hay objeciones, se toma una decisión. No estamos preguntando si la gente *daría* su consentimiento (lo cual sería pedir una reacción), sino *si en este momento* dan su consentimiento.

Una ronda de consentimiento es un acto especial de habla; todo el mundo tiene que ser consciente de que no estamos simplemente proporcionando información, sino que estamos declarando que se ha tomado una decisión. Quien facilita tiene que hacer énfasis explícito al respecto – ¿han asistido a reuniones en las que, posteriormente, hubo diferentes opiniones sobre si una decisión fue aprobada o solo dialogada? Esa es la diferencia de la que estamos hablando aquí. ¡Generen claridad! Digan algo así como *"Entonces, la propuesta es que. . . , y ahora les pediré su consentimiento. ¿Aceptas esta propuesta?"*

5.5.3 Facilitación de las rondas

¿Siempre tenemos que hablar en rondas?

Nosotros lo recomendamos. A continuación se presentan algunas ocasiones en las que rompemos el hábito de hablar en rondas:

- Para aclarar preguntas si parece seguro asumir que no habrá muchas preguntas, o si hay un grupo grande. En ese caso, solo pregunten *"¿hay alguna pregunta?"*
- Cuando pedimos la opinión (entendiendo el panorama o formulación de propuestas) de un grupo numeroso. Dividimos a los grupos grandes en grupos pequeños para que puedan hacer las rondas de manera efectiva.
- En un grupo que parece emocionalmente seguro, a veces, nos retiramos de las rondas y permitimos la conversación cruzada por un tiempo. Sin embargo, es mejor ser intencional al respecto. Una vez que las personas están "condicionadas" a hablar solo cuando les toca a ellas, pueden permanecer en silencio en una discusión de flujo libre. Por esta razón, es importante ser explícitos/as: *"Propongo que pasemos los próximos 10 minutos en una conversación de flujo libre y veamos si eso trae nuevas ideas."* Terminen su tiempo de flujo libre con una ronda para restablecer la equivalencia y comprender dónde está el círculo en conjunto.

Animamos a los grupos a que hagan de las rondas su práctica estándar y a que sean intencionales en cuanto a desviarse de ese estándar. Sin embargo, también es una cuestión de práctica – y cuanto más practique un grupo, mejor lo lograrán.

¿Se puede pasar?

Pasar en una ronda depende del contexto. Está bien pasar en:

- Rondas de preguntas aclaratorias. Podemos confirmar brevemente que no tenemos una pregunta.
- Otras rondas de reacción que sirven para una compilación de ideas o una lluvia de ideas: está bien pasar. En aras de la transparencia, den una breve explicación y asegúrense de expresar si quieren tener otra oportunidad de turno al final de la ronda:
  - *"Me gustaría pasar por ahora. Estaba distraído y no sé exactamente qué se espera de mí ahora mismo. ¿Puedo hablar al final de la ronda, por favor?"*
  - *"Paso porque no tengo nada nuevo que añadir/todo lo que quería decir ha sido dicho."*

Desaconsejamos pasar en:

- Las rondas de reacción durante el proceso de toma de acuerdo, porque entonces el círculo no tiene suficiente información. Así que en vez de pasar, digan *"Me parece bien"* o *"No me gusta esta propuesta por las mismas razones que Jane dio. Nada nuevo que añadir."*
- Rondas de nominación (ver sección 3.6.2 sobre el proceso de selección): no se puede pasar. Necesitamos la información de todas las personas presentes para generar una propuesta de nominación cocreada.
- Rondas de consentimiento. Necesitamos escuchar a todos los miembros para asegurarnos de escuchar todas las objeciones. (Para más información sobre las abstenciones, véase el apartado 3.2.5 en la página 97).

Tengan en cuenta que *el hecho de tener la opción de responder y de haber pasado* es muy diferente a *que no nos pregunten*. Escuchar la voz de todos los miembros en el proceso, aunque no tengan nada nuevo que aportar, funciona como un pegamento social para cualquier grupo.

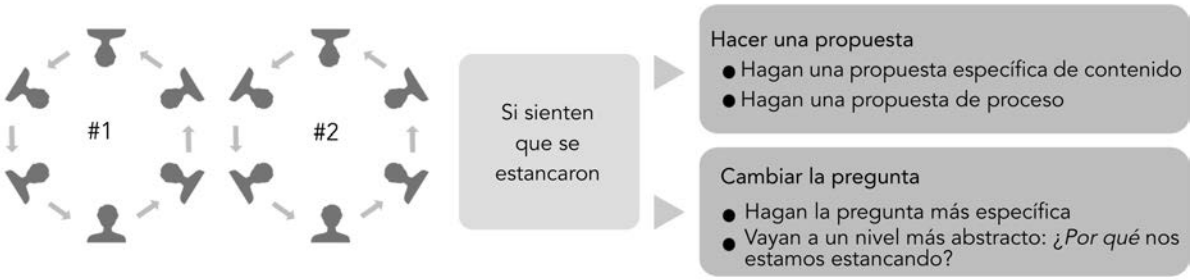
Generar claridad

Una situación típica: el círculo habla y habla y, de alguna manera, no queda claro hacia dónde va el círculo. Esto no siempre es ineficaz – grandes cosas pueden surgir de una fase fangosa. Sin embargo, es fácil estancarse.

En la toma de decisiones colaborativa, operamos en muchos niveles diferentes.

- Estamos trabajando hacia un objetivo.
- Estamos tratando de encontrar un buen proceso para lograr ese objetivo.
- Estamos practicando el trabajar con igualdad de poder
- Nos estamos conociendo.

Puede desgastar la moral del grupo cuando no se hace ningún progreso. El diagrama 180 muestra cuatro formas de salir de los bloqueos, sin importar a qué nivel se encuentren. Más detalles:



180: Dos rondas y seguimos: después de dos rondas sin progreso, cambien su estrategia.

- Hagan una propuesta sobre el contenido: no esperen hasta que una propuesta sobre su tema se forme mágicamente porque lo más probable es que no lo haga (o al menos dentro de un tiempo razonable). En cambio, después de haber escuchado a cada participante durante dos rondas, hagan una propuesta y pidan consentimiento. Si hay objeciones, acabamos de determinar cuáles son las cuestiones realmente controvertidas. Ahora sabemos qué abordar. Esto avanzará la reunión.
- Hagan una propuesta sobre el proceso: si una discusión no parece ir a ninguna parte, hagan una propuesta sobre cómo progresar. Una estrategia común es formar un círculo de ayuda para generar una propuesta para que el grupo decida la próxima vez. Esto es particularmente útil si falta información. Hagan un plan sobre cómo obtener esa información y seguir adelante.
- Hagan la pregunta más específica: dividan el tema en partes separadas y hagan rondas separadas en cada una. A veces es demasiado difícil responder a grandes temas.
- Muevan la pregunta a un mayor nivel de abstracción. Por ejemplo, si no podemos tomar una decisión, hacemos una ronda para explicar *por qué* creemos que nos cuesta trabajo tomar la decisión. Si hay un tema sin tratar que retrasa el debate, tratamos de que sea fácil sacarlo a colación. Esto puede ser difícil. Después de todo, hay una razón por la que nos movemos de puntillas en torno a un tema. Pero dar vueltas por siempre tampoco es una opción. Puede ser que nuestros objetivos sean diferentes, que haya alguna lucha de poder o que haya cautela por una cuestión de confianza o por no tener suficiente información sobre los demás. ¡Mejor averiguarlo!

En general: Si no sabemos qué hacer, ¡hacemos una ronda! Ejemplos de ello se muestran en 181.

Más ejemplos sobre cuándo pedir información sobre el proceso:

- La reunión comienza y solo la mitad (o menos) de los miembros del círculo están presentes: *"Veo que solo la mitad de los miembros de nuestro círculo están presentes. Hagamos una ronda sobre cómo afecta esto a nuestra agenda y cómo podríamos lidiar con eso."*
- El grupo está saliendo por una tangente que no estaba en la agenda pero que parece importante (o que resulta ser sensible en términos de tiempo). *"Me doy cuenta de que no estamos discutiendo los temas de nuestra agenda en este momento, pero que el tema en el que estamos parece importante para la gente y necesita ser tratado ahora. ¿Podemos hacer una ronda para*

Ejemplo: Una ronda sobre proceso

La persona que facilitaba presentó la agenda y, teniendo tres puntos grandes, parecía que no daría suficiente tiempo para tratar cada uno de forma adecuada en una reunión de una hora. Uno de los puntos de la agenda era un proceso de selección para el rol de coordinación, porque se había acabado su periodo acordado. Se encendió una discusión sobre si las selecciones eran una pérdida de tiempo en ese momento. El círculo tenía una fecha límite dentro de dos reuniones y distintas personas tenían posturas muy diferentes respecto a posponer la selección.

La persona que facilitaba lo dejó fluir un tiempo. Luego pidió una ronda preguntando cuáles eran los pensamientos sobre las prioridades en los puntos de agenda del día. Cada quien habló, había quienes querían selecciones pero no tenían sentimientos fuertes, y había quienes querían entregar buenos resultados antes de la fecha límite. Quien facilitaba propuso posponer las selecciones hasta despúes de la fecha límite e hizo una ronda de consentimiento. Todo el grupo consinitió y empezaron a trabajar su contenido.

Consintieron con base en lo que podían tolerar, en vez de objetar con base en preferencias personales.

181: Decidir en conjunto sobre el proceso.

saber si la gente está de acuerdo en hablar más de esto ahora? Solo quiero asegurarme de que somos intencionales sobre cómo invertimos nuestro tiempo."

- El círculo no está preparado (no leyeron una propuesta o un documento de apoyo, por la razón que sea). *"Tengo la sensación de que no todos tuvieron la oportunidad de leer el documento. Hagamos una ronda sobre la situación de cada quien y lo que crean que se puede hacer en esta reunión."*
- Tú estás facilitando y no sabes qué hacer. *"Me encuentro perdido ahora mismo y no estoy seguro de lo que está sucediendo. ¿Podemos hacer una ronda y la gente nos dice dónde nos ven en el proceso ahora mismo y qué es lo que cada quién sugeriría?"*

Nunca somos víctimas de las circunstancias, sino siempre agentes con opciones. El ejemplo 182 muestra cómo puede sonar esto con más contexto.

No todas las decisiones deben pasar por todo el proceso de consentimiento. La decisión de tomar un descanso de 10 minutos no justifica un proceso de 3 minutos de *presentar la propuesta, aclarar dudas, reaccionar brevemente y consentir*. La forma más informal que practicamos es: decir la propuesta, esperar unos segundos para preguntas y reacciones, y tener contacto visual con todos los miembros, uno por uno, para comprobar si hay objeciones. El poder compartido depende de la confianza, y la confianza debe ganarse en cien pequeños pasos. La recompensa por permanecer en un marco equitativo todo el tiempo será una cultura saludable en nuestra organización en la que podamos confiar para tomar decisiones más difíciles.

Ejemplo: un miembro pide una ronda de proceso

El círculo está ajustando una propuesta durante la ronda de reacciones rápidas y se deja llevar haciendo cambios.

Hope	Disculpen, ¿podemos hacer una breve ronda de proceso? Siento que estamos haciendo muchos cambios y estoy perdiéndome sobre qué versión es de la que estamos hablando.
Baha	Claro. Gracias por sugerirlo. Hye, ¿comenzarías tú?
Hye	Me da gusto que lo señales porque yo sentía lo mismo. Creo que podríamos, simplemente, darle esto a quien escribió la propuesta y discutirlo la próxima reunión.
Karl	No me gustaría esperar hasta la próxima reunión pero tampoco sé qué hacer ahora. Comprendo que la gente sienta confusión sobre cuáles son los cambios que, en verdad, le estamos haciendo a la propuesta.
Bassim	¿Qué tal si tomamos un descanso de 5 minutos?, mientras tanto Hye y yo podemos ver cuáles son los cambios que pensamos que hicimos. Podríamos imprimir la versión actual en la oficina y traerla. Si la gente todavía siente que está demasiado apresurado, podemos traerlo de nuevo la siguiente reunión.
Baha	Me gusta la idea de tomar un descanso.
Hope	A mí también me gusta.
Baha	Ok, tomemos una decisión por consentimiento breve sobre la idea de Bassim. ¿Alguna objeción? (la facilitadora hace contacto visual con cada miembro.) ¡Genial!

182: Un miembro del círculo pide una ronda de proceso

Si un miembro del círculo se molesta durante una reunión

¿Qué puede hacer un círculo si uno de sus miembros se molesta demasiado como para continuar la reunión? Esto puede manifestarse en un comportamiento perturbador no cooperativo, manifestaciones de enojo como gritar o levantarse de la silla. Las maneras de responder dependen de (1) la capacidad de ese miembro del círculo en ese momento para ser responsable de sí mismo y (2) el tiempo, los recursos y la disposición de los otros miembros del círculo para tomar tiempo libre de la reunión para escuchar las necesidades subyacentes. No presupongan que se necesita interrumpir el trabajo de la reunión para tratar la reactividad emocional. Consideren las circunstancias y sean intencionales. Opciones:

- Hacer una ronda de reacción.
- Inviten a la persona a hablar, seguido de una petición. *"¿Quieres compartir lo que te está sucediendo? ¿Tienes alguna petición para el círculo?"* Hagan una ronda de reacción de escucha reflexiva o empatía antes de volver a escuchar a la persona en cuestión.
- Pidan a un miembro del círculo que apoye al miembro molesto fuera de la reunión mientras esta continúa o después de que la reunión termine.

Ejemplo : Responder a alguien que está molesto

Contexto:
El miembro del círculo Mike está molesto y ha hecho comentarios en una reunión del círculo que se pueden interpretar como extremadamente sarcásticos.

Anne:	Ok, noto que estoy muy sensible ahora y estoy suponiendo que muchos más se sienten igual. No creo que podamos continuar así. Quiero proponer que tomemos un momento de silencio de 30 segundos y, después, me gustaría que hagamos una ronda de reacciones para saber dónde estamos todos/as.
	(30 segundos *de silencio)*
	Gracias, vamos a comenzar con Yagi.
Yagi:	Wow, esa fue una declaración fuerte de Mike. Yo creo que estoy… ¿triste?, confundido y no muy seguro de lo que acaba de pasar. No sé de dónde vinieron estos comentarios. Me interesa escuchar lo que piensa el resto del grupo.
Anke:	Sí, yo también. Me recuerda a una discusión que ya hemos tenido. También me pregunto de qué se trata esto. Ahora estoy en… (hace una pausa y revisa la lista de sentimientos y necesidades, y piensa) … estoy confundida, pero también molesta. Yo no quiero tener una reunión donde tengamos que cuidar lo que decimos porque una persona pueda hacer sentir menos a otra. Listo.
Mike:	Este es un tema difícil para mi. Parece que la gente no está interesada en escuchar lo que me está sucediendo. Este punto de la agenda se sigue poniendo aquí y yo no quiero lidiar con él. Entiendo que la manera en que me expresé no genera seguridad entre los presentes y puedo asumir la responsabilidad de esto. Pero también me siento frustrado de que mi opinión no está siendo tomada en cuenta seriamente.
Anne:	Se sintió bien entender el contexto de lo que estaba sucediendo. Ahora entiendo mejor el contexto. En este momento, me siento un poco mejor, pero no me gusta que suceda esto cuando yo estoy de facilitadora. Me siento responsable y no sé qué hacer exactamente.
Basti:	A mi me gustaría darle un par de minutos a Mike para que exprese qué le molesta sobre este tema y tal vez después podemos hacer otra ronda para decidir el siguiente paso.
Anne:	Esa es una buena idea. Déjenme revisar con Mike. ¿Esta idea te funcionaría?
Mike:	No, creo que estoy bien. Una disculpa por interrumpir la reunión. ¿Podemos comenzar en donde nos detuvimos?
Anne:	¿Alguna objeción a continuar la reunión? (Pausa) Ya que no veo ninguna, creo que estábamos hablando sobre...

183: Ejemplo: responder a emociones

- Tomen un descanso de 5 minutos o un minuto de silencio.
- Cualquier combinación de estas opciones.

Si decidimos hacer una ronda, ponemos a la persona que está más afectada emocionalmente en

medio de la ronda (como en el ejemplo 183) para que tengan tiempo suficiente para volver a estabilizarse, pero que no sea la "persona problemática" quien habla al final. Hacerlo será una manifestación de la importancia de la voz de cada participante: quienes tienen sentimientos fuertes y todos los demás. Encarnamos el principio de que cada quien puede asumir la responsabilidad de sus sentimientos y comportamiento.

Conversación cruzada

La conversación cruzada, si ocurre con demasiada frecuencia, puede ser perjudicial para el grupo.

- La gente puede estar resentida en silencio porque alguien está hablando fuera de turno. Puede que no lo digan, pero prácticamente a ninguna persona le gusta ser interrumpida o asistir a reuniones ineficientes.
- La gente podría estar siendo cautelosa con lo que dice, por temor a ser interrumpida o criticada – esto es importante tenerlo en cuenta porque el impacto puede ser invisible.
- El grupo se pierde de la "magia grupal". El flujo de formar y construir un pensamiento o una propuesta es una experiencia maravillosa y conectante.

Depende del grupo – a veces hablar fuera de turno añade algo de claridad o aclara un malentendido. Pero, *sí* existe el "demasiado". Las personas que tienden a participar en conversaciones cruzadas deben entender el impacto de su comportamiento. Una forma de abordar esta cuestión en una reunión es la retroalimentación durante la ronda de evaluación, al cierre de cualquier reunión sociocrática. Lo más probable es que tengamos a alguien en el grupo que sienta que las rondas le limitan y tendremos a personas en un grupo que se alteran cuando se produce una conversación cruzada. Ayuda tener apertura y respeto hacia las demás personas y encontrar el equilibrio que parezca adecuado para el grupo.

Para abordar el tema de la conversación cruzada mientras ocurre, simplemente digan algo como *"Quiero escuchar lo que tienes que decir. Por favor, guarda ese pensamiento o escríbelo. Volvamos a la ronda."*

Aquí hay algunas otras frases libres de culpa que se pueden usar para ayudar a cumplir con la disciplina de las rondas. Algunas incluso funcionan en contextos no sociocráticos.

- *"Tengo cosas que decir, pero me doy cuenta de que tendría que hablar por encima de otras personas y eso no me gusta. ¿Podemos hacer rondas para no tener que interrumpirnos?"*
- *"Me doy cuenta de que hay mucha charla cruzada. Preferiría volver a nuestra ronda."*
- *"Me gustaría dar a cada persona un minuto para explicar su punto de vista. Así podríamos reunir toda la experiencia en la sala."*

Se nos acaba el tiempo, ajustar la agenda

No es inusual que se nos acabe el tiempo. Si el orden del día que aprobamos al principio de la reunión contenía alguna información sobre el tiempo, será fácil seguir la pista de lo cerca que estamos de nuestro plan. Una vez que esté claro que es imposible cumplir con el tiempo presupuestado para cada punto de la agenda, tengan proactividad.

Tomen una decisión *en conjunto*. No es tarea de la facilitación "disciplinar" al grupo. Cada

miembro del círculo es responsable de cumplir con el horario, no solo quien facilita. Una decisión de consentimiento pone la responsabilidad en manos de todos los miembros. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo podría sonar esto.

- *"Propongo que nos tomemos 10 minutos del último punto de la agenda y continuemos la discusión sobre este punto ahora."*
- *"Nos estamos quedando sin tiempo. Propongo que aplacemos este punto del orden del día hasta la próxima vez. ¿Alguna objeción?"*
- *"Nos estamos pasando de tiempo en este tema. Propongo que dejemos el último punto del orden del día y sigamos con esto durante 15 minutos más. ¿Alguna objeción?"*
- *"Propongo que hablemos más sobre este tema. ¿Alguien se opone a tomar 15 minutos extras – lo que haría que la reunión en general se pase de tiempo?"*

Está bien ajustar los planes. Los planes están ahí para apoyarnos, no para atarnos. Y es mejor tomar una decisión informada e intencional antes de que la reunión se apresure demasiado.

En este ejemplo, nos aseguramos de que el círculo tome la decisión de obtener la información y un plan sobre cómo se puede programar la capacitación entre reuniones. Por ejemplo, podemos tener el consentimiento del grupo con una condición.

> Propuesta: la capacitación es aprobada por el círculo si, y solo si, la capacitación todavía puede ser pagada durante el año fiscal en curso.

No tenemos que posponer del todo nuestro punto del orden del día. En cambio, animamos a quien facilita a ser tenaz en dar siempre el siguiente paso. ¿No podemos consentir ahora? Ok, vamos a hacer un plan sobre cómo obtener la información que falta y consentir ahora a una propuesta condicional. La regla general es que no queremos toparnos con la misma pared de nuevo. ¿Qué podemos hacer ahora para estar en una mejor posición en la próxima reunión? La información que falta puede ser recogida, se le puede pasar un texto a un círculo de ayuda. Esto requiere flexibilidad y algo de creatividad.

Incluso, si un punto del orden del día no llega a ninguna parte, hagan una propuesta para abandonarlo o posponerlo por 6 meses. De esa manera, estamos tomando una decisión intencional que crea claridad. No vamos a incluir repetidamente el mismo tema en el orden del día sin que haya progresos. *Tiene* que haber un próximo paso, algún resultado de cada tema de la agenda, incluso si ese resultado es diferente del que habíamos planificado.

Contrapropuestas

Es muy tentador presentar una contrapropuesta en una ronda de reacción rápida. *"En vez de esta propuesta, ¿por qué no nos limitamos a. . . ?"* Además de descartar las ideas que ya figuraban en la propuesta original, las contrapropuestas ponen al grupo en una situación muy incómoda: nos tienta a considerar una nueva propuesta en medio del proceso de consentimiento de la propuesta original. Es difícil comparar dos propuestas en tiempo real. La complejidad, tanto en el proceso como en el contenido, aumenta inmediatamente tan pronto como una contrapropuesta está sobre la mesa, y hemos visto que muchos grupos pierden su enfoque ante esta complejidad.

La mayoría de las veces, las contrapropuestas generan confusión: algunas personas del grupo podrían querer considerar y mejorar la propuesta original, mientras que otras quieren cambiar de

propuesta. Con la misma frecuencia, la nueva propuesta está a medio cocer y algunas personas se sienten abrumadas o molestas, y el círculo se encuentra en medio de una meta-discusión que consume el tiempo de la reunión y a menudo hace que el grupo se vuelva disfuncional. ¡Esto es exactamente lo que la sociocracia pretende evitar!

Para que conste, si hay varias propuestas sobre el mismo tema, la manera formalmente "correcta" de avanzar es hacer un proceso de selección entre las propuestas para decidir con qué propuesta continuar. A la larga, mejorar una propuesta débil, con el tiempo, es una mejor estrategia que saltar a través de muchas propuestas muy diferentes sin pensar demasiado. Las opciones posibles son:

- Trabajar secuencialmente. Traigan la propuesta original para consentir u objetar y luego hagan lo mismo con la contrapropuesta.
- *Si* cambiamos de propuesta, propondríamos una decisión intencionada para hacerlo. Dado que no podemos tratar dos propuestas sobre la mesa al mismo tiempo (a menos que estemos haciendo un proceso de selección), decidimos formalmente abandonar la propuesta original. ¡Esto requiere el consentimiento del círculo!
- Si no hay presión de tiempo, una solución pragmática es pedir una reescritura de las propuestas que podrían hacer los autores del original y de la contrapropuesta, trabajando juntos. Lo ideal sería que volvieran a la información que se estaba incorporando a la propuesta original.
  - descripción del asunto
  - enunciado de necesidades
  - dimensiones
  - e ideas de propuestas

Qué podemos decir o hacer cuando alguien plantea una contrapropuesta:

- *"En este momento, me interesa saber si esta propuesta original va a causar algún daño para lograr nuestro objetivo. Estoy seguro de que podemos mejorarlo. Por ahora, solo háganos saber sus objeciones – si ven algún daño en esta propuesta."*
- *"Gracias, esa podría ser una gran idea. En este momento, no quiero confundir a la gente y no quiero hacer caso omiso de la idea que entró en la propuesta original. ¿Podemos examinar su propuesta después de que hayamos tomado una decisión al respecto, a pesar de que hay algunas similitudes y diferencias?"*
- *"Esto es demasiado complicado para este momento. Sugiero que formemos un círculo de ayuda con las dos personas que parecen tener fuertes opiniones. ¿Quizás ustedes dos podrían reunirse y volver al círculo con una propuesta? No parece que valga la pena el tiempo de reunión para los 7 miembros de círculo en este momento. Por lo tanto, propongo que formemos un círculo de ayuda para reescribir esta propuesta dadas las ideas que obtuvimos de la contrapropuesta. ¿Hay alguna objeción a este proceso?"*

Más consejos para mejores rondas

- Pasar. En rondas generativas, pasamos cuando no tenemos nada que decir. *"No tengo nada nuevo que añadir. Paso."* Domar nuestro ego y apoyar un proceso de grupo ahorrando tiempo y redundancia, requiere madurez, pero la gente estará agradecida. Si *sí* tenemos algo que decir, ¡es vital que digamos nuestra verdad siempre que sea posible!

- Pedir más tiempo. Todo se trata de equilibrio. A veces, un poco más de tiempo para pensar y escuchar vale la pena. Utilizado en el momento adecuado, es una forma de mejorar la contribución al grupo. Podríamos decir *"ahora me toca a mí, pero prefiero pensar más en lo que quiero decir y escuchar más de los demás primero. ¿Podrías volver a mi turno luego?"* Para quien facilita, puede ser difícil recordar quién pasó y necesita un turno al final, pero es fácil hacer un recordatorio amistoso si se le olvida.
- A veces, escribimos notas de lo que queremos decir. Tenemos que que asegurarnos de que la toma de notas no interfiera con la escucha, pero la toma de notas sirve para tres propósitos:
  - Manejar la impaciencia propia, escribiendo en lugar de hablar fuera de turno.
  - Preparar la contribución propia, hacerla más condensada y más directa.
  - Un efecto inesperado: las personas que toman notas pueden hablar menos. Habitualmente, algo se siente urgente y candente en el momento en que se escribe. Unos minutos más tarde, cuando llega su turno, la mitad de las ideas parecen menos críticas.
- Queremos evitar la redundancia, pero también queremos entender la perspectiva de cada quien. Si estamos de acuerdo con algo que se ha dicho unas cuantas veces, el simple hecho de pasar sería una pérdida de información. Para entender mejor al grupo, es útil saber *cuántas* personas en un grupo están de acuerdo con algo. Solo decir *"Estoy de acuerdo con lo que dijo Manu"* puede no ser lo suficientemente específico, porque no todos pueden recordar lo que dijo Manu. Den los aspectos más destacados o palabras clave, en sus propias palabras. *"Estoy de acuerdo con Manu sobre el impacto ambiental y la reutilización, en lugar de comprar nuevos"* por ejemplo. No lo expliques de nuevo, pero comparte la esencia. A medida que las personas aprenden a confiar en que serán escuchadas en las rondas, podríamos encontrarnos con que sus turnos para hablar se acortan.
- No saber. En una ronda generativa, está perfectamente bien decir, *"Me gusta esta postura porque. . . , y simpatizo con esta otra porque. . . ."* No tenemos que saberlo. El grupo decide. Dejen que se construya con el tiempo.
- Cronometraje de las rondas. Las rondas no *tienen* que ser cronometradas, pero si nos estamos quedando sin tiempo para la reunión, o si queremos que el tiempo de participación sea más o menos el mismo para todos/as, es una buena idea cronometrar a la gente. Las personas que facilitan pueden hacerlo o pueden nombrar a alguien para desempeñar ese rol. Puede que queramos explicar, de una manera libre de culpa, que el cronometraje es útil para todo el grupo, por ejemplo, diciendo algo como *"vamos a cronometrarnos para que sea más fácil mantenernos dentro del tiempo establecido para este tema."* Usen un sonido amigable que todos los miembros puedan oír. No se tensen cuando alguien se pasa del tiempo. Algunas personas consideran que un temporizador es algo así como un silbato final que pone fin a la ronda, pero no lo es. Es *retroalimentación*, o información de que se acabó un cierto periodo de tiempo. Podemos hacer que sea más fácil para las demás personas escuchar, si reconocemos que al decir algo como *"Oí que el temporizador se apagaba, pero es importante para mí añadir que. . . "*
- Las rondas son mejores si son cortas. Traten de dividir las rondas en partes más pequeñas siempre que sea posible. En movimientos pequeños y controlados podemos avanzar y asegurarnos de que todos los miembros del grupo siguen en la misma página. Invertir tiempo para asegurar que un grupo se mantenga unido en el camino correcto es eficiente en términos de

tiempo. El simple compañerismo de saber dónde estamos también es satisfactorio y genera conexión.

- Separen la voz de los miembros de la voz de la facilitación. Quien facilita es, al mismo tiempo, facilitación y miembro del círculo. Como miembro del círculo, quien facilita tiene derecho a tener su propia opinión. *No* se espera que un facilitador o facilitadora en sociocracia sea imparcial. No es realista que alguien sea imparcial. La meta es autogobernarnos. Queremos que los miembros compartan la responsabilidad de dirigir la reunión. Esto requiere que quien facilita separe claramente su propia voz como miembro, de la voz de facilitador o facilitadora, a fin de ser transparente sobre los posibles sesgos. Hay algunas herramientas que ayudan a hacer eso.
  - Evitamos ponernos al principio o al final de una ronda. Si hablan primero, traten de ser transparentes (diciendo algo como *"me gustaría hablar primero para modelar el tipo de respuesta que estoy buscando"*). De esta manera, queda claro si hablamos como miembro o como facilitación.
  - Es útil dejar claro qué "sombrero" estamos usando. *"Hablando como miembro de círculo, mi preferencia es claramente..."*, o *"Hablando desde mi papel como facilitadora, en este momento, propongo que hagamos una ronda sobre..."*
  - Aduéñense de su rol y sean transparentes. Hay cierto poder en el rol de facilitación. Tener apertura sobre esto ayuda a calmar los ánimos. Por ejemplo, decir *"Soy consciente de que como facilitadora tengo ahora el privilegio de decidir si acepto esta enmienda amistosa, y lo haré (o no lo haré) porque..."*
  - Ten en cuenta tu propia parcialidad. Quien facilita no tiene que ser siempre quien haga la propuesta. La facilitación solo tiene que asegurarse de que esto suceda. Por ejemplo, si el cónyuge de quien facilita está siendo nominado bastante en un proceso de elección, ese facilitador puede pedirle a otro miembro del círculo que haga una propuesta, y puede ganar credibilidad.
- En las reuniones virtuales, las rondas son aún más importantes. Puesto que carecemos del orden visual de sentarnos en un círculo, no es obvio de quién es el turno. Ha resultado útil que quien facilita llame a la persona en turno y a la que sigue después. *"Ahora oiremos a Kim y luego a Diego."* De esta manera, Diego puede empezar a pensar con anticipación sobre qué decir, empezar a desactivar su micrófono, etc. Después de que Kim haya terminado, quien facilita puede decir *"Gracias Kim. Oigamos a Diego y luego a Ana."*
- Digan cuando hayan terminado su turno: a veces, hacemos breves pausas cuando formulamos nuestros pensamientos. Se ha convertido en un hábito nuestro añadir un marcador que señala el final de nuestro turno en una ronda. Este podría ser decir *"lista"* o *"completo"* o hacer contacto visual explícito con la persona que tiene un turno después de nosotros/as. De esta manera, sabemos, con seguridad, que no estamos cortando a nadie, y evitamos el incómodo silencio que ocurre cuando alguien se toma un momento para pensar y no sabemos si todavía está pensando o hablando.

5.5.4 Flujo libre y palomitas de maíz

El flujo libre es un formato en el que la gente habla como quiere hablar, como en una una conversación durante una cena. Existen diferentes variaciones de flujo libre.

- Flujo libre con una persona que facilita. Si hay demasiadas personas para que se las arreglen en turnos de charla, el flujo libre puede requerir una persona que facilite. Las personas levantan la mano y hablan mientras la facilitadora escoge el siguiente turno. Podemos hacer una fila (lista ordenada de turnos de palabra) en un rotafolio. Podemos introducir un bastón de la palabra. Esas técnicas organizan quién habla a continuación, para que solo una persona hable a la vez.
- Lo que llamamos "palomitas" es un poco diferente porque, al igual que el estallido de una palomita de maíz, el turno aquí será corto, solo una frase o una oración corta. Las "palomitas" funcionan bien en las fases de entender el panorama o similares, en las que estamos recopilando ideas cortas.

La naturaleza del flujo libre es que las personas que quieren hablar más pueden hablar más, especialmente, aquellas personas que están acostumbradas a estar en el poder. También es fácil quedarse sin tiempo y tener una conversación que se convierte en un *debate*, en el que no ofrecemos nuestra perspectiva, sino que intentamos convencer a las demás personas de nuestra perspectiva. Cualquier fase de flujo libre debe cerrarse con una ronda completa para que todos los miembros puedan ser escuchados de nuevo.

5.5.5 Girar y hablar

"Girar y hablar" es una técnica en la que dejamos que dos personas (o un grupo pequeño) se giren la una hacia la otra para hablar. Esto puede ser muy útil, si las emociones son altas, el tema es complejo y/o el grupo es grande. Los beneficios de girar y hablar se limitan a una duración determinada, como un minuto para cada persona de la pareja.

Con una charla en parejas, cada miembro del círculo tiene más tiempo y espacio para pensar en voz alta sobre el tema, antes de compartir una opinión en una ronda. Después de haber hecho un "girar y hablar", los miembros del círculo pueden expresar su opinión más claramente y están más relajados al escuchar a los demás.

5.6 Reuniones virtuales

Encontramos que la facilitación sociocrática es particularmente útil en las reuniones virtuales. ¡Para los autores, la mayoría de las reuniones sociocráticas a las que asistimos son virtuales!

5.6.1 Reuniones virtuales sincrónicas

En las reuniones virtuales sincrónicas, celebramos una reunión a través de videoconferencia. La reunión es en línea, pero todos los miembros están allí al mismo tiempo. Las ventajas de las reuniones sociocráticas para los contextos en línea son:

- La claridad de los turnos de conversación. Especialmente, las rondas funcionan bien en las reuniones virtuales. La mayoría de la gente puede silenciar su micrófono hasta que llegue su turno. Dado que no queremos interrumpir, el hecho de estar en una computadora silenciada, en realidad, apoya las rondas. Las rondas incluso hacen posible tener reuniones en las que algunos miembros están en línea y otros en una sala juntos. No nos arriesgamos a dejar fuera a los que están en la pantalla, porque tienen su turno en la ronda.
- Es más fácil mostrar notas en tiempo real en una reunión virtual. Siempre tenemos dos ventanas en nuestra pantalla durante las videoconferencias; una ventana muestra a la gente, la otra muestra la agenda y la toma de notas en el acta en tiempo real. De esa manera, si un círculo desarrolla contenido o alguien hace una propuesta durante una reunión, ese contenido será visible para todo el grupo. Siempre tenemos total transparencia y acceso a la información. ¡Nos encontramos sin esa opción en las reuniones que no son en línea! (Se podría elegir usar un proyector para mostrar las notas en tiempo real en una reunión en persona, pero luego los miembros están mirando a una pantalla en lugar de mirarse unos a otros.)
- También encontramos que las rondas hacen que sea bastante fácil estar presentes entre sí en las reuniones virtuales, incluso con información reducida. Puede que no seamos capaces de leer la energía de los demás tan fácilmente como en una reunión en persona, pero las rondas disminuyen la velocidad y condensan la reunión lo suficiente como para que podamos trabajar, con confianza, con la información que estamos recibiendo.

Una nota aparte: cuando se tiene una reunión con miembros en diferentes zonas horarias, lo más fácil es mantener la información horaria en la agenda lo más neutral posible. Siempre comenzamos la información de la reunión con cero porque trabajamos en conferencias telefónicas con personas de diferentes zonas horarias – las 0:00 marcan el comienzo de la reunión, sea cual sea la hora para los miembros individuales en su zona horaria. Podemos ver de un vistazo cuántos minutos de la reunión estamos en cualquier momento. Además, ayuda a no poner el huso horario de quien facilita como “estándar”.

5.6.2 Decisiones asincrónicas

La toma de decisiones asincrónica es muy diferente de las reuniones virtuales sincrónicas. La toma de decisiones asincrónica es cuando una propuesta es aprobada por cada miembro del círculo que consiente en un momento diferente. Esto puede ocurrir, por ejemplo, por correo electrónico o en determinadas plataformas en línea.

Nuestra experiencia con la toma de decisiones asincrónica es mixta y la evitamos; y solo la utilizamos para decisiones muy definidas en círculos que se conocen bien.

Antes de abordar esta cuestión, revisemos la distinción entre la toma de decisiones por acuerdo, las decisiones operativas y la retroalimentación. Las decisiones de acuerdo se toman por consentimiento y necesitamos consentimiento de todo el círculo. La retroalimentación es solo un contenido que puede ser utilizado para tomar una decisión en el futuro. Las decisiones operativas son pequeñas decisiones que se aplican a una situación particular.

- Es muy fácil dar información al grupo de forma asincrónica. Por ejemplo, pedimos a todos en un círculo (o más allá de un círculo) que den su opinión sobre un tema, un enunciado de

necesidades, un borrador de propuesta o un contenido similar. Las personas pueden añadir su información con el tiempo y pueden basarse en las aportaciones de los demás miembros (si es visible para todos lo que los demás ya han escrito).

- Las decisiones operativas se pueden tomar muy fácilmente en un contexto asincrónico si tenemos una buena idea de a quién se le debe preguntar/informar.
- Puede ser difícil tomar una buena decisión de acuerdo por consentimiento asincrónicamente, especialmente cuando la decisión es compleja. Para el consentimiento, necesitamos escuchar a todo el mundo. Queremos que haya deliberación. La deliberación por correo electrónico o en plataformas en línea, a menudo, se convierte en "decisiones de aquellos que pasan más tiempo escribiendo en su ordenador". La toma de decisiones asincrónica puede funcionar, pero puede fácilmente perder las ventajas de la toma de decisiones por consentimiento que crean y alimentan la conexión: equidad (por ejemplo, cuánto escuchamos de cada miembro del círculo), diálogo y deliberación, avanzar como grupo, trabajar a través de las objeciones de manera tal que nos conecta. Todas las ventajas que las rondas y la conexión aportan a la toma de decisiones pueden perderse en la toma de decisiones asincrónica, si no las diseñamos y utilizamos con mucho cuidado.

Capítulo 6

Implementar Sociocracia

¿Cómo podemos, no solo *operar* en una organización de manera alineada con nuestros valores, sino también *implementar* la sociocracia, de forma tal, que se alinee con nuestros valores? El principio que sale a relucir es el siguiente: el cambio no puede suceder solo de arriba abajo. Un cambio en la estructura de poder tiene que tener ambos elementos de *abajo hacia arriba* y de *arriba hacia abajo*. Idealmente, tanto la administración como el resto del personal le darían la bienvenida a un cambio hacia el poder compartido. La introducción del poder compartido *de arriba abajo* – aún cuando se hace con las mejores intenciones – utiliza el poder sobre las personas. Esto no solo lleva al escepticismo, sino que también introduce la idea de poder compartido con el pie equivocado. Con frecuencia, trabajamos con gente que es muy entusiasta sobre sociocracia, que les gustaría, simplemente, usar una varita mágica para convencer a la gente de la sociocracia porque, después de todo, ¿es para su bien, no?

El presentarle a alguien el poder compartido conlleva un dilema inherente. *Si tú eres una de las personas que está en el poder e intentas imponerle a todos los miembros de una organización el poder compartido, estarías violentando uno de los principios básicos de la sociocracia: ¡el consentimiento! Si no estás en el poder, tendrías que pedirle a alguien que sí lo esté que ceda su poder.* La implementación de la sociocracia requiere que toda la organización esté igualmente dispuesta a asumir poder y ceder poder en todos los niveles de la organización.

6.1 Ideas sobre la introducción de la sociocracia

6.1.1 Asuman el consentimiento como método de toma de decisiones

En la mentalidad sociocrática, todas las personas somos equivalentes. No podemos comenzar una implementación sociocrática desde la moralidad, porque dividir el mundo entre “correcto” e “incorrecto” no es eficaz. Esto quiere decir que la implementación de la sociocracia comienza desde antes de que mencionemos una sola palabra sobre sociocracia. Comienza *en nuestras mentes*. ¿Podremos escuchar los miedos de las personas con un corazón abierto y con disposición de trabajar con sus objeciones?

Hemos visto gente sumamente entusiasmada por la sociocracia que se encuentra con pura resistencia – y parece que la resistencia venía, en parte, *a causa de* ese mismo entusiasmo. Un motivo de esto podría ser que cuando mencionamos la posibilidad de un sistema nuevo, alguna gente lo interpreta, de inmediato, como crítica. Podemos decir *"oigan, existe esta forma de toma de decisiones llamada consentimiento que me parece bastante útil"*, y la gente *oye "lo que están haciendo ahora está mal"*. No tiene ningún sentido llevar las cosas a ese lado. Otras formas de gobernanza no están mal. Probablemente, sean menos efectivas o menos enfocadas en la equidad. Si notamos en nuestro ser una urgencia por comprobar que algo está mal, probablemente, sea buena idea tomar un paso atrás y recentrarnos. No podemos ponerle fin a la mentalidad de "correcto e incorrecto", pensando en términos de "correcto e incorrecto". Con éste espíritu, he aquí lo que hemos encontrado útil.

- Buscamos ser transparentes desde el día 1. Nada de juegos de poder para implementar la sociocracia.
- Intentamos trabajar *con* las objeciones de las personas, como si estuviéramos en una organización ya sociocrática. Cada conversación sobre las inquietudes que las personas puedan tener sobre sociocracia se convierte en una manera de que cada persona practique sus habilidades de escucha y su capacidad de trabajar con objeciones. Podemos hacer preguntas: ¿A qué le temen las demás personas? Probablemente haya preocupaciones válidas como *"¿de dónde vamos a sacar los recursos para capacitar a toda la organización?"* o *"¿qué dirá la junta directiva?"* ¿Cómo podemos atender y trabajar estas objeciones?
- Nadie tiene que convencer a nadie de usar todas las herramientas sociocráticas inmediatamente. Se puede intentar en pasos pequeños o experimentos que parezcan suficientemente seguros para todo el grupo.

Idealmente, se introduce formalmente el consentimiento como el método de toma de decisiones, tan pronto como sea posible para tener certeza de *cómo* toma decisiones la organización. Asuman en su propia mente el consentimiento como el método a seguir, aún si no ha sido formalmente aceptado por toda la organización. Asumir el consentimiento quiere decir que tendrán una mentalidad de hacer *con* las demás personas y no *para* ellas o *por* ellas.

6.1.2 Encuentren compañerismo

Encuentren compañerismo tan pronto como sea posible. Para nuestros entrenamientos siempre recomendamos que quienes asisten traigan a una persona acompañándoles, por el simple hecho de que facilitará la transmisión de la información a la organización. Una segunda persona podrá complementar la información compartida y el viaje será compartido desde el inicio.

Una segunda persona en un entrenamiento (o en cualquier otro tipo de experiencia de aprendizaje) tiene el mismo efecto que un doble enlace: la información fluye mejor y las dinámicas de poder son mitigadas.

Recuerden evitar que la organización se segmente en facciones. Queremos trascender la distinción entre quienes tienen poder y quienes no. Todas las personas queremos tener voz en los asuntos que nos conciernen. Todas queremos contribuir a aquello que nos importa. Toda persona quiere sentir más conexión con sus colegas. Esto es verdad tanto para la plantilla como para la administración. Esto no es algo que tengamos que "vender". Asumimos que todas las personas

llevan en sí este anhelo, porque viene de necesidades universales. En nuestra experiencia, todas las personas estamos de acuerdo en que se necesita un cambio. Sin embargo, no todas tenemos la esperanza de que se pueda lograr un cambio positivo. Cada vez más gente está dispuesta a hacer las cosas de manera diferente. Partimos de la suposición de que ya tenemos intereses en común. Celebramos cuando *todos/as* asumimos el poder en conjunto.

6.1.3 Persistir, amorosamente

El cambio no llega fácil. La predictibilidad, la facilidad y el bienestar son necesidades humanas universales. Para algunas personas, a veces, el sueño de algo mejor nos es suficiente motivación. Algunas personas, a veces, necesitamos sentir un dolor extremo para llegar a tener la disposición de arriesgarnos al cambio. Cuando alguien te cuenta sobre la sociocracia, puede que pienses, *"vaya, qué interesante"*, e inmediatamente lo olvides. Cuando una tercera persona de distintos aspectos de tu vida te cuenta de la sociocracia, puede que pienses, *"hmm, tal vez hay algo aquí a lo que debería ponerle atención"*. En algún punto, cada uno/a de nosotros/as se abre al cambio. Cuando la ventana se abra, estén ahí. No rompan la ventana.

6.2 Cómo introducir la sociocracia

Hay muchas maneras de presentar la sociocracia a las organizaciones. Desde adentro o desde afuera. En una organización en formación o en una ya establecida. Desde una organización que funciona bien y se quiere alinear con sus valores, hasta una organización que está teniendo problemas severos con sus finanzas, sus dinámicas interpersonales y su productividad. Aquí comenzamos con un paso-a-paso sobre cómo presentarle la sociocracia a una organización ya establecida. La secuencia de pasos no es estricta y muchos de los pasos se repiten de distintas maneras y en distintos niveles. Esta lista está enmarcada en la perspectiva de alguien dentro de la organización y tiene la intención de darles un sentido de amplitud y estrategia para el proceso de introducir la sociocracia. Vamos a presentarles la misma lista en dos formatos diferentes, porque distintas personas pensamos de distintas formas (¡incluso los autores de este libro!). La primera lista está compuesta por fases y la segunda lista por 27 pasos, uno por uno.

6.2.1 Introducir la sociocracia a una organización establecida - fases

- Fase 1: Entender. Conectando y educando.
  - Encuentren personas aliadas dentro de la organización: identifiquen personas clave que compartan sus preocupaciones sobre el estado de gobernanza y preséntenles la sociocracia.
  - Conecten a sus aliados o aliadas con otras personas fuera de la organización. Posibles maneras de hacer eso: traer a los primeros simpatizantes a un entrenamiento, conectar con otras personas practicantes de sociocracia en su industria/sector, visiten una organización sociocrática. SoFA les puede ayudar a conectar con gente de su misma región/lenguaje/sector.

- Fase 2: Explorar. Construir una base y experimentar.
  - Creen un equipo de implementación que funcione sociocraticamente. Inviten a los miembros del equipo de implementación a formarse más, asistiendo a webinarios, registrándose en una lista de correo, etc. Identifiquen los retos del sistema de gobernanza actual y los motivos para hacer el cambio a sociocracia.
  - Inserten elementos de sociocracia (rondas, fechas límite para revisión de acuerdos, procesos de selección) donde sea que sean compatibles con su estructura actual. Pueden hacer experimentos en unidades individuales de su organización.
  - Comprendan e involúcrense con las posibles preocupaciones que pueda haber sobre sociocracia en su organización.
- Fase 3: Decidan. Solidifiquen su propuesta de gobernanza e instáurenla.
  - Escriban un primer borrador de acuerdos de gobernanza, adaptando el modelo sociocrático a las especificidades únicas de su organización. Dibujen una propuesta de estructura de círculos.
  - Presenten el borrador de acuerdos de gobernanza y la propuesta de estructura de círculos y reciban retroalimentación. Revisen. Repitan cuantas veces sea necesario.
  - Hagan una propuesta formalmente. Trabajen las objeciones. Consientan una propuesta de gobernanza.

6.2.2 Introducir sociocracia a una organización establecida - 27 pasos

1. Elaboren un listado de lo que consideran que son los problemas del sistema de gobernanza actual y lo que les motiva a considerar el cambio a la sociocracia.
2. Identifiquen a personas clave que compartan sus inquietudes sobre el estado de la gobernanza en su organización.
3. Preséntenle la sociocracia a sus posibles aliados. Compartan materiales como videos o lecturas y discútanlos. Compártanles casos de estudio y materiales existentes (hoja de toma de decisiones, diagramas de estructuras organizacionales, acuerdos de gobernanza, tabla de objetivos y dominios, este libro).
4. Lleven a sus aliados/as a talleres y webinarios de sociocracia.
5. Invítenles a compartir con la organización su experiencia en estos eventos.
6. Reúnan a la gente interesada para tener conversaciones informales sobre sociocracia en la organización.
7. Inviten a una persona ajena a la organización a hacer una breve introducción de sociocracia y a contestar preguntas, con toda la organización o solo con algunas partes.
8. Creen un círculo ad hoc de exploración de sociocracia y manéjenlo sociocraticamente– este será su base de donde irradia la energía para que no sea un proyecto individual.
9. Identifiquen más formalmente los problemas con la gobernanza actual y los motivos para adoptar la sociocracia. Compártanlo con otras personas para retroalimentar.
10. Inviten a personas clave a participar en círculos de estudio y talleres.
11. Introduzcan elementos de sociocracia (rondas, fechas límite para acuerdos, selección de roles, dobles enlaces, etc.) en donde sea que puedan, en la estructura existente.

12. Encuentren un equipo o unidad que esté en disposición de experimentar con la toma de decisiones sociocrática.
13. Inviten a la gente a visitar una organización sociocrática y a compartir su experiencia haciendo un reporte de la visita.
14. Escriban un primer borrador de "acuerdos de gobernanza" adaptando el modelo sociocrático a las especificidades únicas de su organización. Pongan particular atención a la estructura legal, estatutos y cuestiones financieras.
15. Comiencen a diseñar la estructura de círculos de la organización.
16. Identifiquen a líderes que puedan simpatizar con la sociocracia, así como a las personas que podrían ser reacias y empiecen a hablar con ellas una por una.
17. Hagan entrenamientos de sociocracia en su organización para construir una base de conocimiento y familiaridad con el tema.
18. Presenten los acuerdos de gobernanza y la estructura de círculo, especialmente, a la junta directiva.
19. Verifiquen y repasen los acuerdos de gobernanza y la estructura de círculos.
20. Identifiquen la postura de cada miembro y conéctenlos para convertir a los simpatizantes en líderes, a los neutrales en simpatizantes y a los antagonistas en neutrales. Sigan enfatizando en la naturaleza flexible de la sociocracia y que se puede adaptar con base en la experiencia. Después de un periodo inicial habrá una evaluación y se pueden hacer mejoras con base en esa evaluación.
21. Repitan las frases clave: equitativa, efectiva, suficientemente seguro para intentar, suficientemente bueno por ahora.
22. Escuchen y consideren las inquietudes de la gente.
23. Preséntenle la estructura de círculos a comités relevantes.
24. Revisen el borrador de acuerdos de gobernanza y estructura de círculos.
25. Hagan una propuesta formal de adaptar la sociocracia, por lo menos, a la junta directiva y a toda la organización, si es posible.
26. ¡Trabajen las objeciones e intenten de nuevo! ¡Y de nuevo!
27. ¡Lancen la implementación de la propuesta aceptada!

6.3 Comenzar una nueva organización

Una organización comienza con una idea. Comiencen con el objetivo en mente. Quienes fundan la organización imaginan un producto que pueden hacer o un servicio que pueden ofrecer. Ese es el objetivo. ¿Y por qué haríamos u ofreceríamos eso? La respuesta a esta pregunta es su misión, por ejemplo para acabar con el sinhogarismo construyendo casas con y para la gente sin hogar, en esta región de este país. (Ver más sobre misión y objetivos en la sección 2.2 en la página 19). Para (misión), mediante (objetivo). La misión más el objetivo es la invitación. Ahora pueden invitar a personas a integrarse como voluntarias o como trabajadoras con sueldo. Ya sabrían lo que estarían haciendo y por qué. Después, hagan sus objetivos aún más específicos. Un producto o servicio, o varios. ¿Quién es la clientela? Diseñen el flujo de trabajo de *entrada – proceso – salida* haciendo ejercicios de entender el panorama y formación de propuestas. Para llegar al resultado deseado, ¿qué

recursos (personas, habilidades, materia prima, herramientas, fondos, etc.) necesitarán? ¿Cómo organizarán el trabajo? ¿Qué roles y subcírculos necesitarán? ¿Quién los cumplirá?

El primer círculo tendrá como punto de partida el *objetivo* y *dominio* del círculo, sus miembros y sus recursos. Para poder funcionar bien, necesitamos definir los procesos y los roles operativos y cubrirlos. No todos esos pasos se tienen que cubrir en la primera reunión, pero con el tiempo, cada uno tiene que ser atendido. Para asegurar el momento de partida, asegúrense de que todas las personas entienden el objetivo y el dominio. Consientan (u objeten y resuelvan) los miembros iniciales del círculo. Consientan la coordinación que fue asignada por el círculo madre o, si no existe un rol formal de coordinación, seleccionen a alguien. Seleccionen a gente en los roles de facilitación, secretaría y representación. Esto completa la estructura básica de un círculo sociocrático. Luego, es hora de hacer operativo el objetivo del círculo: definan el flujo de trabajo que logrará la realización del trabajo; creen acuerdos que den libertad y límites sobre cómo se hace el trabajo; y definan y cubran los roles operativos. El resultado debería ser un círculo que esté listo para comenzar.

6.4 Implementar sociocracia en organizaciones emergentes

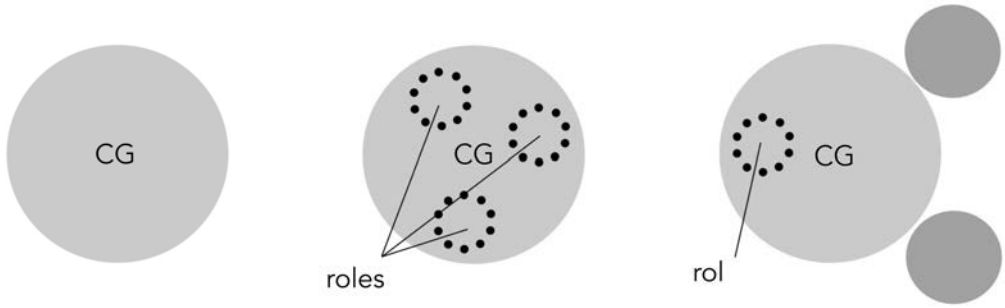
Con éxito, una simple organización emergente puede crecer en complejidad rápidamente. Repentinamente, necesitamos un sitio web, redes sociales, un logo, lineamientos de diseño, un departamento de recursos humanos, contaduría . . . y así sucesivamente. La diferencia entre una organización emergente y una organización operante es enorme. Por eso, recomendamos comenzar con gobernanza sociocrática inmediatamente. La manera más fácil de implementar la sociocracia es en una organización emergente. La manera más fácil de crecer es con sociocracia u otros sistemas dinámicos y descentralizados.

Una organización sociocrática crece desde ser un pequeño círculo hasta ser una estructura completa con varios círculos. (Ver sección 6.4.1 sobre sociocracia en organizaciones que están emergiendo). Implementar la sociocracia en una nueva organización implica convencer a menos gente, al introducir la sociocracia al principio, porque todavía no hay tantas personas tomando decisiones. En este contexto, es importante procurar apertura y transparencia sobre su sistema de gobernanza. Para algunas organizaciones jóvenes, el esfuerzo de integración de nuevos miembros es considerable, dado que es poco probable que los nuevos miembros tengan previa experiencia en sociocracia. Se puede tener el mejor plan de implementación del mundo, pero si los miembros con entrenamiento sociocrático son una minoría frente a los nuevos miembros que no conocen lo suficiente sobre el tema para importarles, la organización regresará lentamente a la cultura habitual. Mantener vivo un sistema de gobernanza requiere intencionalidad y acción.

6.4.1 Estructuras para grupos pequeños

Es posible iniciar una organización con un círculo de miembros que comparten el trabajo. No hay necesidad de tener una estructura de círculos completa desde el principio. Conforme surja la necesidad, los grupos se diferenciarán. Por ejemplo, el grupo notará qué temas están afectando solo a una facción del grupo. También puede que, de forma natural, empiecen a delegar tareas que se realizan más fácil por un miembro o una pareja en un rol operativo, por ejemplo, la contabilidad o el mantenimiento de una máquina específica.

Si solo hay un círculo, ¿es un círculo de trabajo o es el círculo general? En la etapa primeriza, es indistinto. Piénsenlo en términos de dominios. El círculo general es el "super"-círculo para todos los círculos de trabajo y es "dueño" del dominio general y el objetivo general. Cuando llega el momento adecuado, creamos subcírculos y les pasamos parte de los objetivos y dominios del círculo general.



(a) Todos los miembros deciden a nivel de acuerdos y políticas; todos los miembros hacen todo

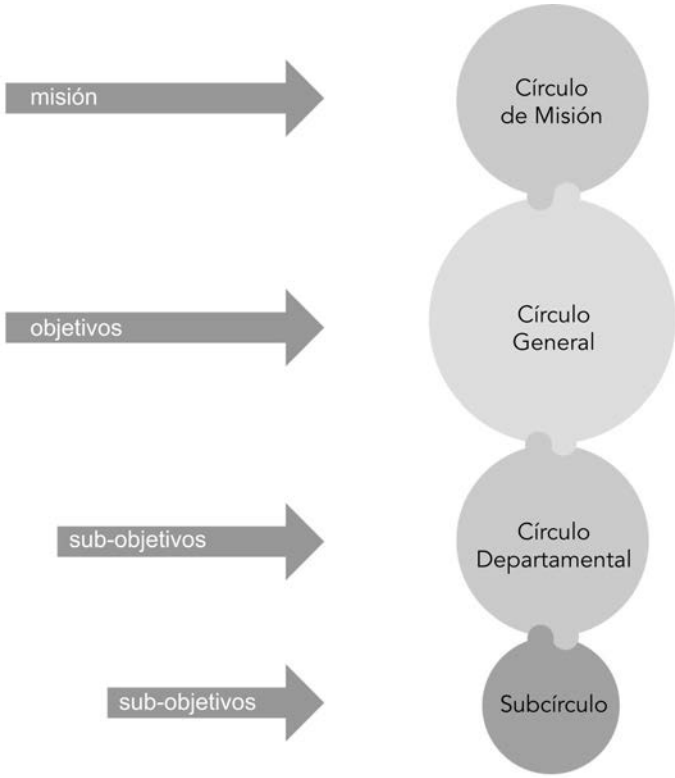
(b) Todos los miembros deciden a nivel de acuerdos y políticas; hay diferenciación a nivel operativo

(c) Diferenciación a nivel de acuerdos; diferenciación a nivel operativo

184: La vida temprana de una organización joven, comenzando con un grupo de trabajo

Las figuras en 184 muestran cómo una organización puede comenzar como un solo círculo. Esto, por ejemplo, es una situación donde 6 personas se reúnen, forman un grupo y deciden comenzar un negocio. Al principio, puede que todas hagan más o menos las mismas tareas. Sin embargo, pronto tendrá que trabajar cada una en su área de preferencia o de mayor experiencia. Alguien hace el mercadeo, alguien hace el sitio web, alguien escribe solicitudes para conseguir fondos, dos construyen el producto. Puede que, aún así, tomen en conjunto todas las decisiones políticas o de acuerdo. *"¿Deberían pagar por publicidad?, ¿deberían hacer su propio sitio web o contratar a alguien más para hacerlo?, ¿con quién se debe verificar para poder gastar dinero de la compañía?"* Del lado de la gobernanza, esto quiere decir que todos aún sostienen todos los dominios en conjunto, simplemente, lo definen *"vale, tú desarrolla el plan de mercadeo"* o *"vale, tú asegúrate de conseguir a alguien que construya el sitio web."* Puede que decidan en conjunto *cómo* es que van a entrevistar a posibles clientes para entender cuáles son sus necesidades, pero solo una o dos personas trabajarán en ello. El acuerdo se hace en conjunto entre todo el grupo, mientras que las operaciones están "empaquetadas" en roles y asignadas a miembros que desempeñan dichos roles.

El siguiente paso es distribuir la autoridad. Con frecuencia, este es un paso doloroso, porque tenemos que ceder poder. Por ejemplo, el círculo de mercadeo ahora tomará todas las decisiones sobre mercadeo y no requiere la aprobación del círculo general. Muchos grupos fracasan, porque no pueden dar el paso de delegar. Si los miembros fundadores todavía quieren mantener sus manos metidas en todo, se encontrarán con el típico "síndrome de fundador". Las personas que fundaron la organización tienen que saber ceder o acabarán inhibiendo el crecimiento. La organización en 184 forma exitosamente círculos departamentales con objetivos (subconjuntos de los objetivos de la organización completa) y dominios (actividades y áreas de acuerdos de los que son responsables). Nosotros invitamos a los grupos a distribuir todo el poder tan pronto como sea posible.



185: Formar círculos a partir de sus objetivos

6.4.2 Diseñar una nueva estructura organizativa

Si están diseñando una estructura para su organización, recomendamos que encuentren el diseño de una organización sociocrática que ya esté haciendo algo similar a lo que ustedes planifican hacer. (Vean en nuestro sitio `www.sociocracyforall.org/es/contenido` ejemplos y un formulario de contacto para preguntarle a SoFA sobre organizaciones relacionadas existentes).

Si comienzan desde el principio, entonces, empiecen con el objetivo en mente. ¿Cuáles son los productos que su organización producirá?, ¿cuáles son los servicios que entregará? Si construimos con falta de claridad desde el nacimiento de la organización, puede que esto cause conflicto durante el resto de la vida de la organización, porque el conflicto tendrá raíz en los objetivos y las expectativas personales de los miembros (ver sección 6.10.4). Del objetivo general de la organización, construimos los distintos subobjetivos. ¿Cuáles son los distintos elementos de lo que se tiene que hacer para que podamos trabajar hacia el objetivo general? Cada uno de estos objetivos se traduce a un círculo departamental. No podemos comenzar a dibujar una estructura de círculo hasta que podamos escribir un primer borrador de los objetivos de cada círculo. Los grupos nuevos en sociocracia, con frecuencia, tienen problemas para generar una estructura de círculos adecuada.

Errores comunes:

- Algunos grupos sobreenfatizan operaciones que parecen importantes pero que no necesitan mucho trabajo en términos de acuerdos (por ejemplo las finanzas o tecnologías, dependiendo de la naturaleza de su organización).
- Algunos grupos se dejan guiar demasiado por los miembros que están haciendo el trabajo (o que planifican hacerlo). Por ejemplo, si un miembro actualmente hace la tarea A y la tarea B, esto no necesariamente quiere decir que ambas tareas estén dentro del mismo dominio. Esa persona puede acabar siendo un miembro de dos círculos diferentes en la nueva estructura de círculos.
- Algunos grupos sobreestiman cuánto trabajo se puede lograr – lo cual le exigirá demasiado a un grupo. Es mejor empezar con poco y crecer conforme surja la necesidad.

La estructura organizativa es un acuerdo. Usen el proceso de generación de propuesta (ver capítulo 3 en la página 88). Entiendan cuáles son las necesidades particulares de su organización y, luego, cuáles son las dimensiones. ¿Cuáles son las consideraciones para una estructura de círculos? La gente que está leyendo esto podrá agregar más según su contexto, pero esto es lo que viene a la mente a un nivel general:

- Objetivos y Dominios - ¿cómo subdividirlos?
- Operaciones y generación de acuerdos - ¿qué se espera de cada persona?
- ¿Número de personas trabajando (lo cual informa el número de círculos)?
- Traspasos - ¿dónde acaba el trabajo de un círculo y comienza el de otro?
- ¿Qué delegar, en un círculo, a un rol?
- ¿Qué delegar de un círculo a un subcírculo?
- ¿Quiénes son nuestras partes interesadas y cómo las incluimos en nuestro círculo de misión?
- ¿Qué clase de personas expertas externas queremos (si es que queremos) en nuestro círculo de misión?
- ¿Cómo podemos organizar nuestros productos y servicios?: ¿Por el tipo de producto o servicio?, ¿por área geográfica?

6.4.3 Generar el círculo de misión

En las primeras etapas de una organización que apenas se está formando, puede que el personal de la plantilla esté en el círculo general y el de misión a la vez. ¿Cómo podemos formar un círculo de misión sin rebasar nuestras capacidades? Hay varias opciones.

1. Los mismos miembros del círculo general serán los mismos miembros del círculo de misión. Esto puede funcionar, sin embargo, se tendrán que encargar de que el grupo pase suficiente tiempo pensando en un panorama más amplio. La estrategias son (ilustraciones en el diagrama 186a):

    - Agendar una reunión adicional. Esta podría ser la mejor opción. La posible desventaja sería saturar a las personas que coordinan y representan. En la fase inicial, quienes coordinan tendrán sus agendas llenas. Asistir al círculo general ya es una reunión extra, además de todo su trabajo habitual coordinando círculos.

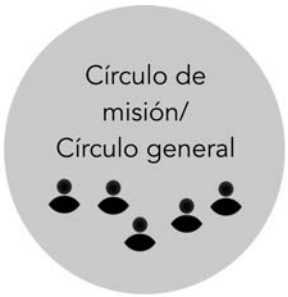
- Apartar 30 minutos (o cualquier otro plazo de tiempo que le parezca sensato al grupo) para hacer planificación más general en cada reunión del círculo general – el círculo, probablemente, tendrá que proteger ese tiempo cuidadosamente, para que los asuntos urgentes del día a día no anulen la planificación a largo plazo. ¡Esos 30 minutos tienen que estar reservados para pensar como círculo de misión!
- Hacer que cada cuarta (tercera, segunda,. . .) reunión del círculo general sea una reunión de círculo de misión. Desventaja: demasiado tiempo entre reuniones y, por ende, falta de fluidez entre temas del círculo de misión – así como perderse una reunión de círculo general.

2. Agregarle solo uno o dos miembros externos al círculo general. La ventaja es que los temas del círculo de misión no serán atropellados por los del círculo general – Los miembros del círculo general no hablarán doblemente temas del CG si los miembros del círculo de misión hicieron tiempo para unírseles en una reunión. El miembro del círculo de misión, siendo un miembro externo, ayudará a mantener al círculo general en "buen comportamiento". John Buck lo plantea como "invitar a alguien a cenar y ver qué tal se portan tus niños". En nuestra experiencia personal, hemos usado esto en nuestra fase inicial como organización. El miembro externo podrá ofrecer una perspectiva desde afuera. Cuando los árboles frente a nuestros ojos no nos dejan ver el bosque, la perspectiva de los miembros externos en el círculo de misión se vuelve de mucha ayuda (ver diagrama 186b).
3. Otra opción híbrida: mandar más de un representante del círculo general al círculo de misión. Esto puede parecer seguro, visto desde un contexto muy horizontal donde, quizá, puede haber escepticismo sobre si el círculo de misión está operando en beneficio de toda la organización, o si se está corrompiendo con dinámicas de poder jerárquico (ver diagrama 186c).
4. La cuarta opción es una solución estándar: un círculo de misión separado del círculo general y con doble enlace. La coordinación del círculo general es el enlace de arriba abajo, y un representante del círculo general es el enlace de abajo arriba hacia el círculo de misión (ver diagrama 186).
5. Los miembros del círculo de misión también podrían ser representantes de otras partes involucradas (los padres y madres de familia en una escuela, la clientela de un producto, los patrocinadores de una ONG, etc. Ver sección 2.5.3 en la página 61).

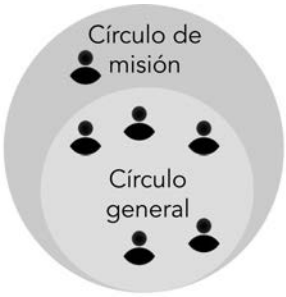
Si una organización comienza a partir de una junta directiva/círculo de misión: En algunos casos, puede que sea el círculo de misión el que comienza la organización. Este círculo asignaría la coordinación del círculo general (Director ejecutivo o CEO, dependiendo del tipo de organización) para formar un equipo de trabajo. Esto es lo que se muestra en el diagrama 188a.

Si la organización crece, el círculo general crearía círculos departamentales y les asignaría sus objetivos, dominios y personas en el rol de coordinación. En cuanto se establezcan los círculos de trabajo, esos círculos departamentales mandan representantes al círculo general. El círculo general mandará a un representante al círculo de misión.

Pueden encontrar más información sobre la implementación en organizaciones nuevas en la sección 6.4 en la página 246.

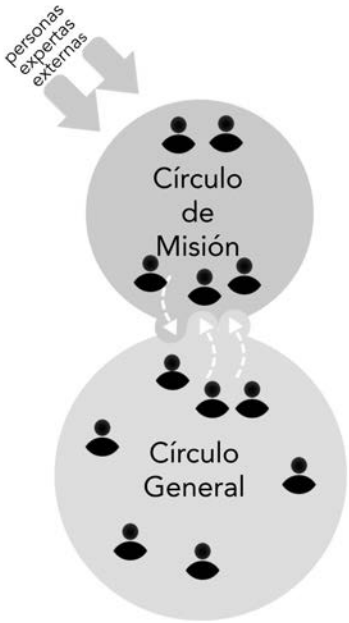


(a) CG = CM

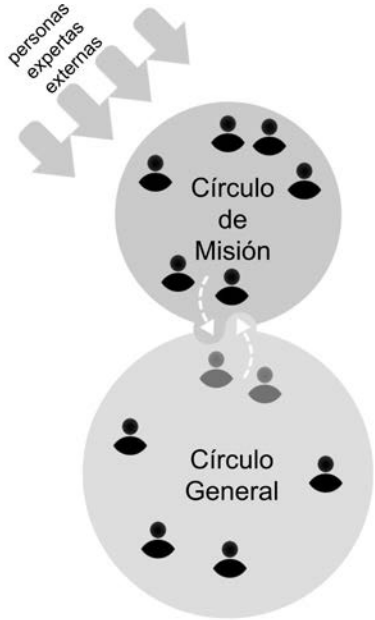


(b) CG con al menos un miembro más forma el CM

186: Vida temprana de una organización joven que inicia con un grupo de trabajo I



(c) CG y CM están vinculados con un triple enlace



(d) El CG y el CM están separados y vinculados por un doble enlace

186: Vida temprana de una organización joven que comienza con un solo grupo de trabajo II

6.4.4 Implementaciones parciales

Algunas organizaciones implementan solo algunos aspectos de la sociocracia. Aunque esto no es necesariamente malo, la ventaja de implementar la sociocracia de forma más holística es la coherencia. Algunas herramientas y elementos de la sociocracia dependen unas de otras. Por ejemplo, solo podemos tener un círculo general si tenemos personas coordinadoras y representantes. Tener un representante solo tiene sentido si hay un círculo general y estos elementos solo funcionan si hay una estructura de círculos. Tener una estructura de círculos operativa solo funciona cuando los círculos realmente tienen autoridad en sus dominios. (De otra forma, solo estarían preparando propuestas para que otro círculo

> Cada círculo necesita un objetivo. Normalmente, el objetivo lo define el círculo madre. Sin embargo, tomar una aproximación de Foro Abierto puede permitir que una compañía acceda al poder innovador de toda su gente. Todas las personas en la compañía están invitadas a sugerir un objetivo para un círculo en cualquier momento - la única limitante es que el objetivo tiene que caber dentro del objetivo de un círculo ya existente, el cual se convertiría entonces en el círculo madre. Si suficiente gente se autoselecciona para trabajar hacia ese objetivo como miembros de círculo, se establece este nuevo círculo. Si nadie se interesa por trabajar hacia ese objetivo, el círculo no se establece. De esta forma, una compañía empodera a todos sus miembros a seguir su pasión dentro de los parámetros de la estrategia de la organización.
>
> *(Jutta Eckstein y John Buck)*

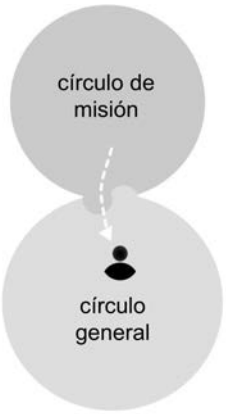
187: Lo que otros/as dicen

de toma de decisiones las apruebe).

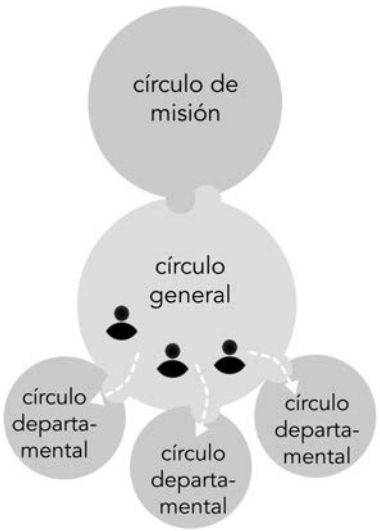
Un enorme factor en la implementación es el entrenamiento. Todos los miembros tienen que entender el nuevo sistema de gobernanza lo suficiente para operar en él. Idealmente, el entrenamiento llega antes del momento de implementación para que todo esté listo y todas las personas preparadas también. Con todo cambio organizacional viene cierto nivel de caos.

- No todas las piezas "estándar" de sociocracia están siendo usadas en la organización. Se puede usar el consenso o incluso la votación por mayoría como método de toma de decisiones dentro de una estructura de círculos. Se puede usar el consentimiento para los procesos de selección pero usar otro método para las demás decisiones. Cualquier pieza que se deje por fuera, si no se le reemplaza con una herramienta similar, será extrañada. Así como en un cuerpo humano, cada sistema tiene su propósito. Por ejemplo, una organización que en los demás aspectos es completamente sociocrática, pero que no hace evaluaciones de desempeño podría perderse de mejoras a nivel individual. Una organización que es sociocrática, pero que no tiene una junta directiva u otro equivalente a un círculo de misión, podría perderse de dirección en su trayectoria, a largo plazo. Una organización que omite las rondas de apertura al principio de sus reuniones podría vivir sus reuniones como impersonales, perdiéndose de un sentido de conexión y pertenencia que mejora el rendimiento de la organización.
- Solo algunos departamentos o unidades de la organización están operando sociocráticamente. Esto podría funcionar bien si los objetivos y dominios de esas unidades están bien definidos y bien vinculados con el resto de la organización. El riesgo inherente de implementar sociocracia en una unidad o segmento de una organización más grande es que los cambios de liderazgo en los niveles más altos de la organización podrían forzar un regreso a la forma dominante de gestionar por medio de mandar y controlar.
- La implementación es gradual. La intención es agregar más elementos y herramientas sociocráticas con el tiempo. El reto aquí es que es difícil encontrar un orden lineal de elementos que den un conjunto coherente. Las prácticas sociocráticas son como piezas de un rompecabezas que encajan y se complementan entre sí.

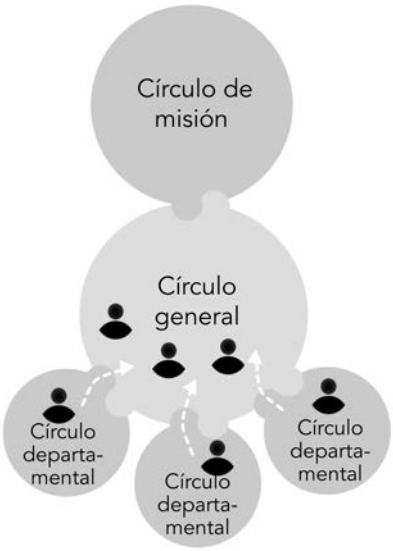
En el fondo, debe haber dos cosas establecidas en cualquier organización sociocrática: un claro objetivo



(a) El CM forma al CG designando la coordinación de CG



(b) El CG forma círculos de trabajo designando las coordinaciones de los círculos departamentales



(c) Los círculos departamentales están completamente formados y se enlazan al CG

188: El ciclo de vida inicial de una organización joven comenzando de un círculo de misión

y un compromiso con la equidad, independientemente de si una organización acaba siendo "puramente" sociocrática o si se complementa con otros modelos o, incluso, inventa una mejor forma de gobernanza. Partiendo de un objetivo en común y un proceso compartido, se puede continuar el viaje sociocrático escogiendo herramientas: consentimiento, círculos enlazados, selecciones sociocráticas. Las rondas son

una buena estrategia para incluir todas las voces desde temprano. Tener acordado quién facilitará el proceso inicial resolverá el problema del huevo y la gallina de cualquier implementación (es decir, ¿quién facilitará el primer proceso de selección para elegir a la primera facilitadora o facilitador?).

El cuadro 189 en la página 255 muestra cómo los procesos y herramientas sociocráticas se complementan - las piezas del rompecabezas. El cuadro asume que las organizaciones existentes tendrán facilitación, objetivos y método de toma de decisiones ya establecidos. Nota: el cuadro *no* es una recomendación de ruta para implementar.

Hay un peligro que conllevan las implementaciones parciales o graduales. Algunas personas podrían desilusionarse con una implementación parcial o gradual cuando los beneficios de la sociocracia no sean rápidamente observables o cuando los problemas existentes de la organización no se resuelvan rápido - puede hacer que la gente concluya que la sociocracia no funciona. En esos casos, escuchen con cuidado y recuérdenle a la gente los potenciales beneficios de adoptar la sociocracia a fondo.

6.5 Organizaciones de voluntariado

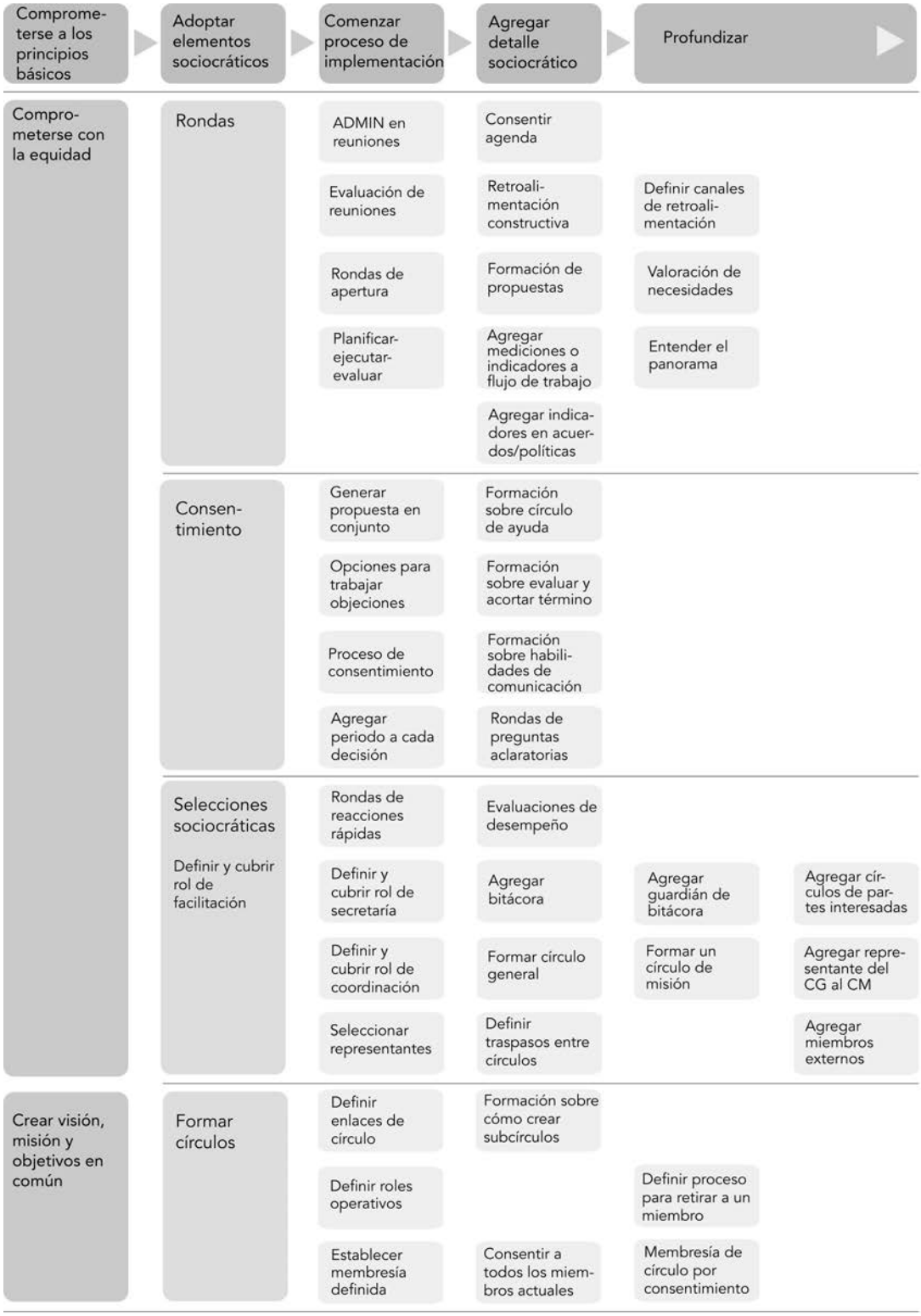
Tanto en contextos de trabajo pagado, como en los de voluntariado, el trabajo en conjunto tiene que ser productivo y eficiente, de otra forma, estamos perdiendo dinero, energía o incluso personas. Así como las trabajadoras y trabajadores asalariados quieren tener una voz en su ambiente laboral, las personas que hacen voluntariado podrían quererlo también. Para la gobernanza, no hay una diferencia entre un ambiente remunerado y no remunerado. Traten a sus voluntarios y voluntarias como personal contratado – tengan un contrato que aclare cómo es que la organización le beneficia a la persona voluntaria y viceversa, lo cual define cuáles son los derechos y responsabilidades del voluntariado dentro de la organización. "Páguenle" al personal voluntario con retroalimentación sobre el impacto de su trabajo, oportunidades de aprendizaje y un sentido de pertenencia y conexión. Esperen de las personas voluntarias una responsabilidad hacia sus compromisos.

En una organización mixta de voluntariado y trabajo pagado, una preocupación típica es que una persona voluntaria que desempeñe un rol coordinativo adquiera demasiado poder o le represente una carga organizativa excesiva. Una organización sociocrática, que tenga personal asalariado y voluntario, puede comenzar a resolver sus dilemas cuando ambas partes comparten las responsabilidades de la toma de decisiones.

¿Qué debemos tener en mente si mezclamos personas voluntarias y asalariadas en una organización? De nuevo, para el aspecto de gobernanza, cualquier cosa funciona. La sociocracia es sobre quién hace qué y quién decide qué, no sobre a quién le pagan por trabajar. Si las personas voluntarias en una organización tienen voz en la toma de decisiones o no, dependerá de su nivel de compromiso.

Si podemos "contratar" a una persona voluntaria, ¿también podemos "despedirla"? Se deriva de los principios generales de la membresía de círculos (un círculo puede elegir a sus miembros) que podemos sacar a la gente de círculos (ver sección 2.2.3). Esto es verdad sin importar si a la persona se le paga o no. Esto quiere decir que podríamos estar en una situación en la que "despedimos" a una persona voluntaria porque trabajar con él o ella afecta negativamente en la capacidad del círculo para trabajar por su objetivo común. Hay quienes encuentran esto difícil, porque queremos tener gratitud con cualquier persona que dona su tiempo de forma voluntaria. Sin embargo, recuerden que toda organización necesita que sus miembros sean responsables y constructivos. Si alguien está ralentizando el círculo considerablemente, quizá sea mejor dejarle ir.

Podemos sacar a alguien de un círculo o un rol y pedirle que haga otros trabajos dentro de la misma



189: Cómo los elementos sociocráticos se complementan

organización. En este caso, no le estamos excluyendo como miembro – podemos incluso tenerle un gran aprecio como miembro de la organización, mientras que le sacamos de un círculo en particular. Por ejemplo, alguien podrá ser la mejor persona cocinando y administrando el voluntariado en la cocina, pero ineficiente en un rol de recaudación de fondos. Puede que esta persona siga siendo parte del círculo de cocina o siga cumpliendo un rol de coordinación de voluntariado, pero que no siga en el círculo de recaudación de fondos.

¿Cómo podemos incluir a nuevos miembros en un sistema sociocrático, especialmente en un contexto de voluntariado? Es difícil exigir entrenamiento en gobernanza sociocrática a las personas voluntarias, porque su compromiso puede ser menor y más fluido. Alguien nos dijo sobre el voluntariado en un jardín comunitario, *"la gente no quiere ser educada sobre toma de decisiones, están aquí para cavar en la tierra."* Nuestra respuesta fue: *"Bueno, alguien aún así tiene que tomar las decisiones, y si lo quieren hacer por sí mismos, necesitarán un marco dentro del cual hacerlo."* Las personas voluntarias trabajan dentro del marco de los acuerdos de la organización. Las organizaciones tienen que aclarar en sus acuerdos qué nivel de voluntariado es requerido para participar de la toma de decisiones; y qué niveles son de retroalimentación, pero no de consentimiento. Si la gente voluntaria tiene derechos de toma de decisiones, entonces, necesitan entrenamiento y formación sobre sociocracia, como cualquier otro miembro asalariado.

Otra manera de incluir a las personas voluntarias en una organización es como un grupo de partes interesadas. Las personas voluntarias apuestan por el bienestar y la efectividad de la organización a la que contribuyen con su tiempo. Les interesa que su trabajo tenga sentido y les interesa cómo se les trata como personas voluntarias. Un círculo de voluntariado que represente los intereses de las personas voluntarias puede conectarse con un doble enlace al Círculo de Misión. La coordinación del círculo de misión (u otra persona seleccionada) sería la coordinadora del círculo de voluntariado y una o más representantes seleccionadas por el círculo de voluntariado participarían en el círculo de misión. Alternativamente, un círculo de voluntariado podría ser un subcírculo del círculo general o de cualquier otro círculo de la organización. En ese contexto, el círculo de voluntariado tendría su propio objetivo, dominio, actividad relevante y autoridad, como cualquier otro círculo en la organización.

6.6 Sociocracia en grupos pequeños

Hay quienes asumen que la sociocracia es solo para grupos de tamaño mediano. ¿Qué hay de grupos pequeños, como de unas 4-5 personas? ¿Acaso una estructura de círculos causa demasiada confusión en este caso? Depende.

Hay algo de verdad en asumir que un grupo muy pequeño no se beneficiará de una estructura de círculos tanto como un grupo grande. Sin embargo, a veces, las ventajas de establecer círculos valdrá el esfuerzo. Las consideraciones:

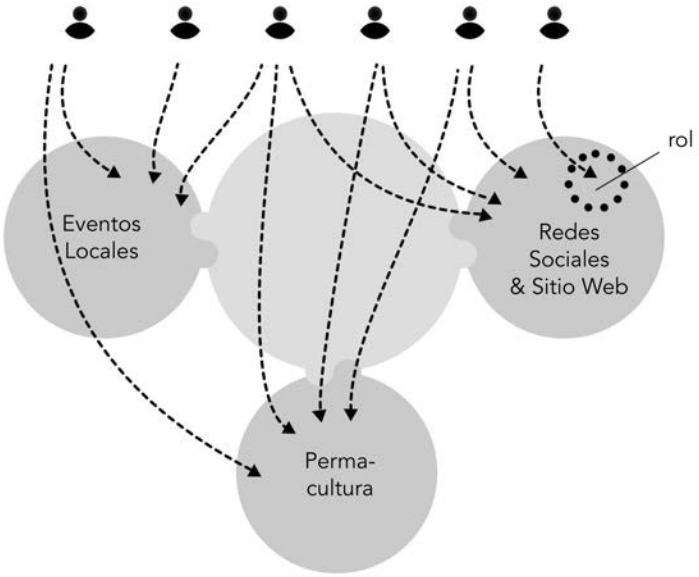
- El deseo de *enfocar atención en una parte particular del objetivo general*. El objetivo guía a toda la organización. Con frecuencia, incluso en grupos pequeños, los miembros se abruman. Algunos temas empiezan a perderse.
- El deseo de diferenciar entre quién hace qué. Tener una estructura de círculos puede aclarar cuáles son las autoridades. Es distinto que un grupo sea un círculo general que sostiene, en conjunto, todo el dominio, a que un grupo sea un círculo general de "círculos de uno". En otras palabras, ¿todo el mundo sabe quién tiene autoridad para actuar sobre qué?
- El deseo de que todos los puntos de la agenda siempre sean relevantes para todos los miembros de círculo. ¿Están todas las personas haciendo exactamente el mismo trabajo y por ende interesadas en los mismos temas? Si no es el caso, puede que la organización se beneficie de una estructura de círculos, aún si es pequeña.

Digamos que hay un grupo de siete personas que son parte de un grupo de acción ambiental. El objetivo general podría ser *"Apoyar la conciencia ambiental en el condado de Madison"*. Cuatro personas están interesadas en promover la permacultura como una alternativa inspiradora ante las prácticas tóxicas que generan cambio climático. Tres tienen interés en hacer eventos públicos de educación. Una persona lleva el sitio web y la lista de correos. El objetivo de tres de los miembros es recopilar y escribir artículos y compartirlos por redes sociales. Si en una reunión, el círculo habla sobre la planificación de eventos y la estrategia general de su serie de eventos, la persona que gestiona el sitio web se podría aburrir. Y las conversaciones sobre permacultura podrían no serle relevantes a quienes planifican eventos.

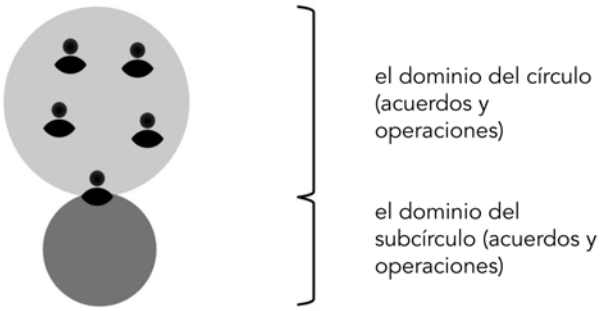
La ventaja de dividirse en círculos es mantener cada reunión relevante y hacer acuerdos dentro de un grupo que, efectivamente, lleva a cabo esa parte del trabajo. También podemos asegurar así, que cada uno de los subobjetivos reciba la atención que necesita. Puede que el círculo general solo se reúna de vez en cuando, ya que el trabajo, en realidad, sucede en los círculos de trabajo y esto es lo que la gente verdaderamente anhela.

Aquí hay otra ventaja sutil de tener claridad sobre dominios y objetivos, y a dónde pertenece cada uno: es más fácil invitar a posibles miembros, si tienen una idea clara de dónde pueden invertir su energía. La pregunta para ellos no es: *"¿quieres unirte a un grupo que hace eventos, redes sociales, una lista de correo y permacultura?"* La pregunta se convierte en *"¿quieres ayudarnos a organizar un evento mensualmente? Te mostraremos con quién tenemos conexiones y cómo se cuaja todo."* A las personas que trabajan como voluntarias, a veces, les intimida una estructura poco clara porque, a veces, el trabajo voluntario se le puede simplemente "cargar" a la primera persona que no diga que *no*. En una estructura con claridad absoluta, esto pasará menos y la gente sentirá más confianza de integrarse.

En organizaciones pequeñas, hay una tendencia a tener círculos de un solo miembro. Hay un problema aquí: ¿qué pasa con el doble enlace? Un círculo de una persona, desde nuestra perspectiva, es una solución transitoria, porque le hace falta el complemento de compañerismo, la otra perspectiva. En



190: Una organización pequeña: un número pequeño de personas dividido en varios círculos



191: Un solo miembro en un subcírculo

una situación de una organización pequeña y emergente, se podría asignar a una persona para hacer el mercadeo. Esa persona podría, a la vez, ser la que supervisa todas las actividades de mercadeo (probablemente porque es la única que está haciéndolo), y toma todas las decisiones de acuerdo o políticas. Por defecto, el miembro de un círculo de una sola persona es la coordinación de ese círculo.

En esa estructura temporal, tenemos que prestarle más atención que de costumbre a la transparencia.

- Asegúrense de que la coordinación (el único miembro) de este círculo asista a todas las reuniones de su círculo madre y reporte con regularidad.
- Prioricen desarrollar ese círculo, para que crezca hacia una posición más estable, ya sea agregando miembros o encontrando un mejor lugar para el dominio, por ejemplo, mezclándolo con otro dominio/círculo.

¿Cuál es la diferencia entre un círculo de una sola persona y una persona que desempeña un rol dentro de un círculo? La respuesta genérica es que el círculo hace acuerdos, mientras que los roles llevan a cabo

los acuerdos. Pero la diferencia puede ponerse borrosa. Un círculo de una sola persona, con un objetivo y un dominio limitado, podría no ser muy distinto a una persona realizando un rol con un objetivo amplio y dominio para tomar decisiones que en otros círculos u organizaciones serían considerados como acuerdos o políticas. Al final, lo que importa no es identificarse como un circulo de uno o como un rol, sino qué tal servimos a los valores de eficacia y equidad en la manera en la que conceptualizamos la identidad.

6.7 Organizaciones con pocos/as trabajadores/as, y muchos miembros

Las estructuras de círculos sociocráticos se desarrollan de manera muy fácil. Es fácil dividirse en más y más niveles de especificidad, agregando subcírculos y sub-subcírculos que le dan forma a los objetivos y dominios en los que las personas que trabajan dentro de ellos toman decisiones.

Las cosas se pueden poner complicadas si hay demasiados miembros de una organización que no participan en la toma de decisiones a nivel de acuerdos y políticas. Por ejemplo, este puede ser el caso para cooperativas alimentarias (muchos miembros son dueños, pero solo unos cuantos trabajadores en la tienda), cooperativas de plataforma (muchos contribuyentes, solo unas cuantas personas manteniendo el sitio) y ciudadanías (muchos ciudadanos, solo unos cuantos involucrados en la gobernanza). La sociocracia está diseñada para permitirle a los trabajadores y trabajadoras tomar decisiones sobre su propio trabajo. Especialmente, en los casos en los que muchas personas pueden contribuir, pero no están formalmente organizadas en círculos en los que tengan una voz, la sociocracia se queda corta.

Opción 1: Muchos, muchos círculos Esta es la opción que le ha funcionado a organizaciones como los parlamentos vecinales en India, en los que miles de familias están conectadas a través de círculos enlazados. Cada miembro, siendo parte de un foro que es suficientemente pequeño para que todas las personas participantes puedan ser escuchadas, tiene voz y puede pedir ayuda y apoyo. Mucha parte del poder recae en la base de una organización así. Organizar a tanta gente de esta forma requiere un esfuerzo enorme de gestión comunitaria.

Opción 2: Mayor distancia pero también más retroalimentación En las cooperativas de plataforma tenemos una situación diferente. Piensen, por ejemplo, en una plataforma de red social como Twitter que fuera reemplazada por una alternativa operada de forma sociocrática (y de propiedad cooperativa). Simplemente, no hay tantas decisiones que tomar, ni tantas tareas que ejecutar, en comparación con la cantidad de miembros que tiene. Una cooperativa de plataforma tiene un número de contribuyentes que, drásticamente, supera al número de personas con poder decisivo sobre los acuerdos y políticas. Aquí algunos pensamientos sobre este dilema:

- No tiene que ser un problema si una gran cantidad de contribuyentes no son parte de la toma de decisiones, siempre que estas personas tengan la *opción* de ser escuchadas por quienes toman decisiones y siempre que haya claridad sobre los criterios para adquirir poder decisivo. (Por ejemplo, se podría designar una cuota mínima de trabajo que habría que cumplir para convertirse en un miembro de círculo).
- Sean intencionales sobre los flujos de retroalimentación en ambas direcciones: la gente con poder

decisivo dentro de la organización tiene que pedir retroalimentación proactivamente y los miembros tienen que saber cómo darla también.
- La gestión de una organización requiere atención – más atención de la que cualquier miembro transitorio puede dar. La sociocracia se trata de proteger a los grupos de trabajo; la membresía claramente definida, en los círculos de toma de decisiones, es un requerimiento básico para la toma de decisiones por consentimiento.

Separen el uso intensivo e intencional de retroalimentación bien definida de la toma de decisiones. Podemos escuchar muchas perspectivas a lo largo de todo el proceso de generación de propuestas y podemos escuchar a mucha gente en el proceso rumbo a la revisión de una propuesta. Desde nuestro punto de vista, esta es la mejor manera de incluir muchas voces y, aún así, beneficiarse de grupos pequeños y concentrados en la toma de decisiones. (Ver también las sección 4.4.3 en la página 179).

Un negocio de tecnologías que opera sociocráticamente y que conocimos, desarrolló un sistema transparente que incluía a todas las personas empleadas a lo largo del tiempo reemplazando a los miembros del círculo con nuevos miembros cada 2-3 años, así cada miembro, en algún momento, es parte de un círculo. Esta es una idea útil para darle a más gente la oportunidad de experimentar lo que es estar en un círculo y entender cómo es que se toman las decisiones. Esta opción se puede combinar con las otras dos mencionadas. Requiere confianza, transparencia y una forma clara de incluir las voces de las personas que no son miembros, en un momento dado.

6.8 Cuestiones legales

Algunas personas descartan la sociocracia por motivos legales, por ejemplo, porque su estatuto legal parece determinar las opciones que tienen sobre cómo gobernarse. Por ejemplo, las escuelas en el sistema de educación pública de Estados Unidos están limitadas en su capacidad de elegir autogestionarse. Para las ONGs, a veces, las fuentes de financiamiento limitan cómo se pueden gobernar. Exhortamos a los grupos organizados a que no se rindan con facilidad. La mayoría de las organizaciones tienen más margen de maniobra de lo que piensan y hay varias estrategias alternativas.

Ya que las cuestiones legales de las organizaciones dependen del tipo de organización y de dónde se encuentran localizadas, daremos solo algunos ejemplos. Abajo hay algunos ejemplos de obstáculos con soluciones muy sencillas:

- Por ejemplo, a veces, escuchamos de algunas organizaciones *"es que estamos obligados a votar por ley"*. Consideren que el consentimiento es un grupo completo expresando que están en disposición de llevar a cabo una propuesta. Simplemente podemos incrementar la regla de la mayoría de 51% a 100%. No hay ningún problema legal con ello.
- El requerimiento de tener decisiones dentro de una junta directiva puede solucionarse con el círculo general formando la junta oficial, que confirma las decisiones que se toman en los círculos.
- Cualquier órgano legal como una junta directiva que solo representa una parte de la organización puede ser integrada en un estructura de círculos. Por ejemplo, la junta directiva de una asociación de terratenientes en un condominio solo representa legalmente a las personas cuyos nombres están en los documentos de propiedad. Pero una comunidad es más grande que un grupo de terratenientes. Una comunidad puede incluir a mucha gente cuyos nombres no están en los documentos de propiedad – personas inquilinas, amantes, familiares. Si queremos equidad en una comunidad, la estructura organizativa necesita ser inclusiva. Hemos visto y apoyado implementa-

ciones en comunidades intencionales y otros proyectos de vivienda compartida en los que la junta de terratenientes era un subcírculo de un círculo departamental. Si lo vemos de esta forma, el dominio de una junta de terratenientes es solo una pieza pequeña de las decisiones que se tienen que tomar en la comunidad. ¡Tengan creatividad!

6.9 Sociocracia, propiedad y control

Las personas propietarias de una organización con ánimo de lucro, normalmente, tienen control de sus organizaciones, ya sea por propiedad directa o teniendo una mayoría de votantes en el grupo de inversionistas y/o la junta directiva. Las organizaciones sin ánimo de lucro y las asociaciones de voluntariado, normalmente, son controladas por la mayoría de votos en su junta directiva. Las organizaciones sociocráticas no son propiedad de nadie, ni están controladas por una sola persona, gracias a la toma de decisiones por consentimiento y a la estructura organizativa de círculos con doble enlace. La organización sociocrática es dueña de sí misma. Sin el miedo de un control o poder jerárquico, se pueden integrar inversionistas, porque traen fondos necesarios para la organización. Las tomas de posesión hostiles o los movimientos desde afuera no deseados, ya no son posibles. En contextos de ONGs donde las personas (o entidades) financiadoras reemplazan a los inversionistas, las financiadoras son bienvenidas como pares, en vez de como figuras dominantes, ausentes o ajenas a la organización, y el indicador de eficacia incluye tanto el bienestar de las personas que trabajan, como el impacto positivo en la sociedad. Una organización sociocrática necesita tener principios y prácticas sociocráticas mencionadas en los artículos de incorporación, acuerdos de alianzas, estatutos y/o cualquier otro documento que defina la identidad legal. Un ejemplo de estatutos sociocráticos puede encontrarse en nuestra página web. Sin embargo, el consejo legal se sale del alcance de este libro.

6.9.1 Sociocracia y la distribución de ingresos, salarios y excedentes

Aquí tres aspectos a contemplar:

- Transparencia: la información financiera, incluyendo salarios y la distribución de ganancias, está abierta a todos los miembros de la organización. No tienen que ser abiertos al público (aunque pueden serlo).
- Podemos poner en vigor cualquier acuerdo que queramos sobre la remuneración, solo tenemos que hacerlo por medio del consentimiento. Si queremos decidir, por consentimiento, que solo el webmaster recibirá remuneración, podemos hacerlo. Si decidimos, por consentimiento, que las personas que desempeñan el rol de coordinación recibirán 20 veces más remuneración que las demás personas, es válido. La tendencia, sin embargo, es que las organizaciones con remuneración transparente no tienen una brecha salarial tan grande como las organizaciones que mantienen cierta opacidad al respecto y, también, esperamos que toda organización sociocrática busque encaminarse hacia un sistema de retribución más equitativo.
- En una organización sociocrática que adopta el modelo de la propiedad colectiva, los inversionistas reciben una tasa de retorno fija, como si fuera un préstamo y reciben una fracción de las ganancias a corto y a largo plazo. El personal recibe una remuneración fija por su trabajo (sus salarios o sueldos) y también reciben una fracción de las ganancias a corto y largo plazo. De esta forma, todas las partes participantes tienen un interés en el bienestar de la organización y el de todos sus miembros.

Considerar posibles fórmulas para la repartición de ganancias entre plantilla e inversionistas va más allá del alcance de este libro. Para una discusión más profunda de estos temas vean “Nosotros, el Pueblo”, “BossaNova” y los textos de Gerard Endenburg (para referencias vean la sección 7.3.1 en el apéndice).

6.10 Obstáculos típicos en las implementaciones

Aprender *sobre* sociocracia es muy distinto a operar una organización sociocrática. Así como *implementar* sociocracia es muy distinto a tener un sistema de gobernanza funcional operando. En cualquier punto de la implementación, puede haber obstáculos que le serán inesperados a la persona principiante. Después de ver a muchas organizaciones implementar la sociocracia y tener dificultades, podemos identificar algunos obstáculos típicos. Después de todo, este manual presenta un riesgo para los autores: el riesgo de que la gente tome este libro, implemente la sociocracia en una organización, fracasen en el intento, y sostengan la creencia de que “la sociocracia no funciona”.

Hemos visto la sociocracia funcionar y muchas otras personas también. Pero así como un cuerpo humano sano a veces necesita ayuda, las organizaciones son organismos de bastante complejidad que, posiblemente, necesiten apoyo. Las organizaciones se auto-reparan, pero solo en las condiciones ideales en que todas las personas participantes tienen bastante experiencia y una gran conciencia (es decir, que no tienen lagunas ellas mismas). La lectura de este manual, hasta ahora, ha sido como leer un libro de biología – ¡ahora toca aprender primeros auxilios! Queremos contarles los síntomas típicos de una organización “enferma” para que puedan autodiagnosticarse. Dependiendo de la gravedad del asunto, las organizaciones que están practicando la sociocracia podrán “tratarse” el problema ellas mismas o puede que tengan que consultar con un “doctor” de la gobernanza.

¿Cuáles son las enfermedades más comunes? La parte difícil es que un síntoma de gobernanza disfuncional es que nos detonamos emocionalmente, por ejemplo nos estresamos, abrumamos, molestamos, trabajamos de más, nos cansamos, o quizá incluso nos asustamos. Eso podría interferir con nuestra capacidad de decir *“Oh, eso es un asunto de gobernanza. Le hemos dado al círculo general demasiado poder y, por eso, nos sentimos de esta forma”*. Muchos problemas habituales que molestan a la gente son problemas de gobernanza: gente que habla demasiado, falta de responsabilidad, tareas duplicadas, tareas desatendidas – la lista es larga. ¿Recuerdan que los sentimientos son indicadores de necesidades no satisfechas? (Ver sección 4.1.3). Cada vez que alguien se molesta en un contexto organizativo, consideren que, posiblemente, haya un problema de gobernanza que se puede atender. ¿Alguien dió retroalimentación? ¿Cómo se podrían prevenir problemas similares en una ocasión futura?

Si pudiéramos decidirlo con una varita mágica, haríamos que quienes están leyendo revisen este capítulo regularmente. Podrían leerlo cada tantos meses en una nueva implementación, o podrían leerlo cada año para asegurarse de que siguen en el camino adecuado. Algunas de estas “enfermedades” se desarrollan lentamente a lo largo del tiempo. Una vez que se vuelven crónicas, es más difícil tratarlas. Los grupos pueden decidir chequearse con un “doctor de gobernanza” regularmente (es decir, un contrato de asesoría), como un chequeo anual para la salud de su organización y el bienestar de sus miembros. La gobernanza de una organización es parte de su cultura organizativa y sus relaciones interpersonales, que son un activo principal de cualquier organización.

6.10.1 Problemas que la organización ya tenía desde antes

La sociocracia promueve la eficacia y que se involucren los miembros (potencialmente dirigiendose a una situación financiera más estable), idealmente, dirigiéndola a ser una organización autogestionada que puede identificar sus puntos débiles. Será resiliente e innovadora y se curará. Sin embargo, implementar la sociocracia *no* resuelve los problemas que se salen del ámbito de la gobernanza. Si el plan de negocios no es viable, o el financiamiento no es estable, entonces una organización sociocrática fracasaría como cualquier otra organización de gobernanza más tradicional. Si las habilidades de comunicación son bajas, entonces esas se tienen que atender; de otra forma, la organización puede fracasar.

La sociocracia no puede ayudar mucho si una organización ya está teniendo problemas demasiado profundos. No es una receta mágica. Alargando la metáfora sobre las enfermedades: la cirugía puede salvar una vida. Sin embargo, cuando un paciente está muy débil, la cirugía podría ser demasiado y matar al paciente más pronto de lo que hubiera fallecido sin cirugía. O, como dijo un colega en referencia a la analogía de aprender a nadar, "cuando alguien se está ahogando, no es el momento de enseñarle a nadar". Cambiar el sistema de gobernanza en medio de una crisis puede traer un nuevo nivel de complicación y llevar a la organización al límite.

Cuando se implementa la sociocracia, es bueno preguntar si ahora es el momento adecuado o si hay otros problemas no relacionados a la gobernanza que se tengan que atender. Si uno ignora otros problemas graves, la implementación fracasará tan rápido como la organización.

Sabemos, por experiencia, que las organizaciones enfermas, con frecuencia, tienen más de un problema crónico. Se *puede*, con ayuda externa, identificar áreas donde las herramientas de sociocracia serían útiles. Entrenar a personas que faciliten, por ejemplo, puede traer muchos beneficios con poca inversión o cambio.

6.10.2 Luchas de poder

La sociocracia cambia las estructuras de poder en las organizaciones. Algunas personas tienen que ceder poder, otras tienen que tomar poder y liderazgo. En organizaciones llevadas por consenso, algunos miembros suelen tener poder desmesurado sobre el grupo. Ya que la sociocracia distribuye el poder, estos miembros pueden resistirse, oponerse, o tratar de sabotear la implementación de sociocracia. La combinación de individualismo y una mentalidad de víctima puede ser tóxica para la comunidad y para la sociocracia. En organizaciones de mayoría de votos, distintas facciones podrían estar acostumbradas a manipular el control del poder y podrían ver la sociocracia como otro sistema a manipular. En organizaciones con ánimo de lucro, la desconfianza basada en la división histórica entre las áreas laborales y administrativas podría ser una barrera a superar.

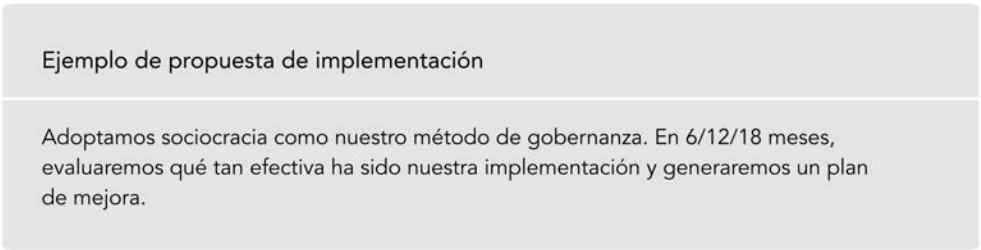
El caso de periodos de prueba

Algunas organizaciones que implementan sociocracia comienzan con un periodo de prueba. Quieren probar la sociocracia durante 6 meses y luego evaluar. Esto suena como una buena idea y suena muy alineado con la sociocracia – intentar una propuesta durante un plazo definido, evaluar y luego decidir cómo proceder.

Hay una sutil diferencia entre propuestas ordinarias en una organización sociocratica e implementar la sociocracia con un plazo de prueba. Ya que con la sociocracia también cambia el método de toma de decisiones, tiene que quedar muy claro cómo se va a tomar la decisión para extender o no el plazo. ¿A

qué vuelve la organización después? Imaginen que una organización operada por consenso implementa la sociocracia durante medio año. ¿Qué método de toma de decisiones usan para decidir si continúan?, ¿consenso o consentimiento? ¿Cómo vamos a tratar una objeción a usar la sociocracia como método de gobernanza? Especialmente en una situación de consenso donde algunas personas podrían tener apego a una posición de minoría poderosa, podrían terminar en una situación donde las personas que se sientan amenazadas por el concepto de decisiones por consentimiento sabotearían el periodo de prueba, haciendo imposible que el grupo experimente cómo *podría* ser el consentimiento y, luego, lo usarían como argumento en contra de la sociocracia en el momento de la evaluación. De cierta forma, aún si nos gustase que fuera diferente (¡ya que los experimentos a corto plazo son nuestra herramienta favorita para trabajar las objeciones!), hemos llegado a la conclusión de que no se puede tener un periodo de prueba para los sistemas de gobernanza como la sociocracia.

En vez de un periodo de prueba, hagan una propuesta como la de la figura 192. Esto es algo



192: Ejemplo de propuesta de implementación.

que hemos aprendido a través de la experiencia. Haciendo referencia a las precondiciones del consentimiento: la sociocracia requiere voluntad de hablar hasta que se integren las objeciones. En un periodo de prueba, estamos dejando abierta la puerta trasera. Hará que *no* tengamos verdaderamente la apertura para trabajar las cosas, lo cual resultará en que los miembros participen en una profecía autorrealizada: "el consentimiento no sirve". Hacer pasar a toda una organización por un periodo de prueba de sí o no, podría mostrar resultados poco realistas. El consentimiento solo funciona cuando aceptamos que trabajar las cosas como pares y con curiosidad genuina es la manera adecuada de relacionarnos. Si el grupo no está listo para aceptar eso, quizá tengan que encontrar un experimento a más pequeña escala al cual el grupo *sí* pueda decir que "sí". Esto arrojará los resultados necesarios para que todas las personas puedan decir que "sí" a la toma de decisiones por consentimiento en toda la organización.

Estructuras de poder ocultas

La implementación de la sociocracia tiene que alinearse con los valores de la misma. Uno de ellos es que los círculos necesitan autoridad sobre su dominio. Esto quiere decir autoridad *completa*. El círculo tiene que ser el único ente de toma de decisiones en su dominio. Imaginen un departamento que opera sociocráticamente dentro de una gran corporación que *no* es sociocrática. Este círculo podría *pretender* tener poder, pero no tiene el poder final en la toma de decisiones. La corporación podría suspender el experimento, o la compañía podría venderse, sin que el departamento tenga voz en ello.

Las organizaciones sociocráticas son dueñas de sí mismas. Mientras *cualquier persona* tenga poder sobre la organización, esta no podrá ser dueña de sí misma. La distribución de poder no es cosmética y, en nuestro mundo, no es solo una moda para sacarle más productividad a empleados felices. Esto no se

trata (solo) de productividad. Es sobre cambio profundo y no todos los ambientes podrían ser adecuados para ello al principio. No es que desaconsejemos las experimentaciones sociocráticas en departamentos corporativos o en las ONGs donde la junta directiva – o la persona fundadora – no esté invirtiendo en el sistema de gobernanza. Simplemente, somos conscientes de la vulnerabilidad de dichos experimentos y le pedimos a los grupos que los quieren realizar que se protejan de esa incertidumbre. Desde nuestro punto de vista, esto también ocurre si un/a dueño/a individual tiene el poder de instalar (y por ende también de quitar) un método de gobernanza.

6.10.3 Falta de membresía definida

En sociocracia, la membresía de los círculos tiene que estar claramente definida. Tenemos que saber quién está dentro y quién está fuera. Si no lo hacemos, tendremos gente entrando y saliendo de círculos. Para grupos de toma de decisiones, esto es un problema. Si no sabemos quién es y quién no es un miembro, tampoco sabremos quién debe consentir, lo cual quiere decir que tampoco escucharemos todas las objeciones, o que nos distraerán objeciones de la gente que no son miembros.

Y hay más: no sabríamos quién tiene acceso, por ejemplo, al dinero en el presupuesto del círculo. La falta de membresía claramente definida, dificulta la transparencia (no sabemos qué piensa la gente que no está ahí presente y esa gente tampoco sabe lo que pensamos), dificulta la eficacia (nos arriesgamos a esperarles porque creemos que tal vez van a volver) y también dificulta hablar con igual consideración. No podemos tomar una decisión tomando en cuenta a cada miembro del círculo, si algunos miembros están ausentes con frecuencia – hasta el punto de que no sabemos si se consideran miembros o no.

La falta de membresía definida es un problema, principalmente para organizaciones de voluntariado. En el contexto de trabajo asalariado, se contrata, a menudo, a personas para que realicen un rol específico, lo cual, les pone en un círculo específico automáticamente. Sin embargo, la siguiente situación puede darse casi en cualquier lado. Imaginen un círculo que ha trabajado una propuesta, con un miembro de círculo que se ha ausentado (quizá sin justificar) durante tres reuniones. El círculo piensa que el miembro se ha salido, pero le ha faltado la intencionalidad de darle seguimiento a lo que sucede. Ahora, la propuesta está lista para ser consentida y nuestro miembro ausente aparece, considerándose todavía un miembro – y objeta a la propuesta. Esto puede ser frustrante y desalentador, y puede llevar, fácilmente, a las personas voluntarias a perder su interés en trabajar con la organización. En pocas palabras, la membresía definida es un requerimiento mínimo para todos los grupos de toma de decisiones.

Justificar ausencias y dar seguimientos si alguien se pierde una reunión debe ser parte de la cultura de la organización. La persona indicada para darle seguimiento a esto es la que esté cumpliendo el rol de coordinación y la persona que se perdió la reunión. Un círculo puede decidir pausar la participación de un miembro , por ejemplo, por motivos de salud o de viaje extendido (en este caso, podrían mantenerse actualizados, pero no tener derechos de consentimiento durante ese periodo de tiempo). Intencionalidad y claridad: tenemos que *saber* cuáles son nuestros acuerdos y quiénes son nuestros miembros.

6.10.4 Claridad de dominios/objetivos

Si un grupo sigue teniendo problemas sobre las mismas cuestiones, podría ser porque no comparten el mismo objetivo. Imaginen una situación donde compartimos el objetivo de tener una comunidad de vivienda compartida en Toronto. Si nos encontramos continuamente discutiendo sobre la localización, podría ser que algunas personas quieran una comunidad en el lado este y otras en el oeste. Si tenemos

claridad sobre nuestro objetivo, puede que nos demos cuenta de que tenemos dos grupos con objetivos distintos – los grupos del este y del oeste.

Esto puede ser muy sutil – por ejemplo, podemos compartir partes del objetivo, pero podemos priorizarlos de distinta manera.

> Veamos el ejemplo de una empresa social que produce chocolate de comercio justo y promueve el comercio justo. Un objetivo es generar más oportunidades para las trabajadoras y trabajadores en la industria del comercio justo, la otra es producir chocolate. Esos dos objetivos no están en conflicto; se pueden hacer ambos. Pero si tenemos excedentes para reinvertir – ¿lo invertimos en extender la producción, o lo dedicamos a concienciar sobre el comercio justo?

No estaremos estancándonos en el conflicto para siempre, *si* identificamos que hay una divergencia sobre el objetivo. Si nos damos cuenta de que esto es lo que subyace al problema, tenemos la opción de reformular nuestro objetivo o de dividirnos en dos organizaciones, cada una con su propio objetivo. Por ejemplo, una organización puede tener el objetivo de producir chocolate de comercio justo y la otra tiene el de promover el comercio justo. Cualquiera de las soluciones sería mejor que desgastarnos topándonos siempre con el mismo muro.

De forma similar, los dominios mejoran con la claridad. En la sección 2.4.1, describimos cómo dos dominios no deberían tener ni espacio entre sí, ni solapamiento.

> Imaginen la nevera en un café que vende pastelillos. ¿Quién mantiene los pastelillos en la nevera del mostrador?, ¿el círculo del mostrador o el círculo que produce los pastelillos?

Imaginen que nadie lo hace – tendríamos pastelillos caducados en la nevera. Imaginen que *ambos* asumen que es su tarea. Entonces se duplicaría la tarea. Esto llevaría a frustración y resentimiento por ambas partes sobre el trabajo replicado, o en deshacer los esfuerzos el uno del otro. Obviamente, ninguno es un resultado deseable. Muy probablemente, todas las partes involucradas tendrán voluntad de definir los dominios con claridad. El punto es recordar cómo se ven los efectos de la falta de claridad sobre dominios y objetivos, para que podamos responder a ello con intencionalidad.

La señal para la falta de claridad sobre dominios y la falta de sintonía con el objetivo es la misma: el mismo problema sigue surgiendo de distintas formas. Si hay problemas recurrentes sobre el mismo tema, es hora de ejercitar la curiosidad. ¿Qué podría subyacer a estos problemas?, ¿podría relacionarse a cómo es que los miembros entienden los objetivos y dominios? El cambio entonces puede venir desde un espacio de comprensión y aceptación.

6.10.5 Prestar muy poca atención

Un nuevo método de gobernanza requiere atención. Hemos visto a organizaciones declararse sociocráticas y esperando una transición fácil. No vemos que esto funcione. Esta sección detalla las áreas que habitualmente requieren atención.

Subestimar la cultura predominante

La sociocracia implica cambio cultural. Esto no puede subestimarse, particularmente en organizaciones jerárquicas. Este cambio cultural implica cuestiones de identidad, de jerarquía, de relaciones de poder.

Hay mucho que aprender para todas las personas cuando nos preguntamos cómo estamos haciendo las cosas, quiénes somos y qué nos motiva. ¡Prepárense y abran bien los ojos para sentimientos intensos sobre temas de poder!

Hay ciertos juicios que se sostienen de manera extendida como verdaderos y que dificultan la aceptación de la sociocracia como una alternativa viable.

- Juicio: *"La gente no quiere/puede asumir responsabilidad."*
  Aunque, si es verdad que algunas personas encuentran paz en no tener demasiada responsabilidad de vez en cuando, con sociocracia es fácil mantener el nivel de responsabilidad manejable para los miembros. Discrepamos con el juicio original, ya que asumimos que todas las personas quieren poder en su mundo, aún si ese "mundo" es solo una parte de una organización. Se trata del sombrero que usemos: aunque sea la máxima dirigente en mi trabajo diurno, tal vez solo quiero pegarle a unos clavos con un martillo en mi trabajo voluntario, sin tener que cargar mucha responsabilidad en mis hombros. Esto está bien. A veces, pensamos que algunas personas son líderes "naturales", pero no es realista pensar que cada "líder natural" tenga un rol de liderazgo en todas sus organizaciones y contextos. Al mismo tiempo, una organización necesita más que simplemente "liderazgo natural". A través de los distintos niveles de círculos, todas las personas de la organización pueden trabajar en los niveles de abstracción o especificidad que les funcione en ese momento y en ese ámbito de su vida. También se pueden usar distintos sombreros. En nuestra propia comunidad, tenemos roles tan específicos como lavaventanas del edificio comunitario. También tenemos roles bastante abstractos, como miembro del círculo general o como coordinar el círculo de mejora de la gobernanza. Si desempeño el rol de lavaventanas, no quiero tener en mente el bienestar de la comunidad durante los próximos 5 años – Estoy lavando ventanas en servicio a mi comunidad, así que solo tengo que pensar en cómo limpiarlas.
  Los roles y círculos nos dan una forma más específica y dinámica de cómo trabajar en conjunto. Podemos tener flexibilidad en nuestro desarrollo personal. Podemos empezar en pequeño y crecer en liderazgo, o podemos soltar responsabilidades. Nuestro compromiso y la especificidad del trabajo que elijamos cambiará con el tiempo, facilitando que podamos soltar responsabilidades cuando la vida nos lleve en otra dirección, momentáneamente. Este compromiso puede cambiar según nuestras necesidades y las necesidades de la organización. Una organización dinámica nos permite ser flexibles. Esta flexibilidad es la fortaleza del sistema de gobernanza dinámico y también lo hace especialmente humano.
- Juicio: *"Necesitamos personas expertas para decidir sobre esto."*
  Nosotros consideramos que esto es una verdad a medias. Podemos apoyarnos en información y datos de personas expertas, pero tenemos que buscar tomar una decisión informada sobre los asuntos que nos impactan. Así como un doctor bueno y compasivo nos ayudaría a tomar una decisión informada y responsable sobre nuestra salud, se le puede pedir su aportación a los "expertos" sobre cualquier tema – la sociocracia no limita el flujo de información. La decisión, aún así, sigue siendo responsabilidad del círculo.
- Juicio: *"Escuchar todas las voces es lento y tedioso."*
  Esto podría ser verdad en el momento – una decisión autocrática siempre será más rápida, por lo menos a corto plazo. Pero no es la más sostenible. Esta preocupación sale a colación, con más frecuencia, en las organizaciones que toman decisiones en grupos grandes. En grupos pequeños, las rondas aumentan la claridad y reducen los debates. A algunas personas se les dificultan las rondas en un inicio y, luego, se enamoran con el nivel de visión que les puede dar sobre las

perspectivas de las demás personas. Con el tiempo, la gente aprecia la información que ganamos al escuchar todas las voces y cómo eso mejora las decisiones con el tiempo. El respeto mutuo lleva a una cultura organizacional más placentera, lo cual tiene sus beneficios a la larga.

- Juicio: *"Demasiado proceso/demasiado artificial/demasiado limitado."*
  A algunas personas les hace ruido que haya demasiada estructura. Esto puede ser un problema si las personas se ven aletargadas porque monitorean todo lo que dicen para saber si está dentro del "proceso correcto". Sin embargo, esto, normalmente, es cuestión de práctica y se vuelve mucho más fácil bastante rápido. Podemos apoyar esto ofreciendo más formación de forma continua. Consideremos la alternativa: sin proceso – "ausencia" de poder. Pero el poder nunca está ausente, no en un mundo donde la gente creció bajo sistemas de poder. La tiranía de la falta de estructuras es real. Queremos pensar en el poder como algo positivo. Con intencionalidad, el poder se puede cosechar, compartir y encauzar hacia el beneficio de todas las personas.

Patrones de desigualdad interiorizados

El consentimiento no es una garantía de poder compartido. Siempre hay dinámicas de poder: hay privilegios de todo tipo en la superficie o muy cerca de ella. Todas las personas cargamos con nuestras propias experiencias con el poder. La mayoría de las personas, especialmente aquellas que han tenido un acceso a privilegios por debajo del promedio, cargan una impotencia interiorizada. Es difícil trabajarlo y es imposible simplemente "quitárselo". Podemos comenzar por notarlo. Por ejemplo, hay miembros de círculo que, en una ronda, agregan preámbulos o posdatas a sus contribuciones: *"bueno, no lo sé, mis ideas no son tan buenas como las suyas"*, o *"bueno, eso es solo lo que yo pienso, probablemente no les fue útil a ustedes"*. Una combinación de conciencia, habilidades de comunicación y practicar la equidad pueden hacer mucho. Si escuchamos que alguien está desvalorando su propia contribución, le decimos en voz alta lo mucho que apreciamos sus contribuciones. Esto no cambiará sus patrones interiorizados inmediatamente, pero podría ser un paso hacia la conciencia.

Lo contrario también es verdad. Si notamos que alguien habla con un sentido de superioridad, podría ser útil mencionarlo. Algunas personas no son conscientes de ello y podrían sentir gratitud de que se les haya hecho caer en la cuenta. En general, hemos encontrado que la mayoría de la gente *quiere* hablar con un sentimiento de equivalencia, pero les falta la conciencia o la habilidad para hacerlo.

La sociocracia requiere que la gente tome su poder. ¡La sociocracia no atiende directamente las experiencias de privilegio interiorizadas! Una manera de atender eso es hacer trabajo personal sobre nuestra conciencia sobre privilegio y poder. Lo que hace la sociocracia es dar el espacio para que todas las partes puedan hablar como iguales. Las rondas son cruciales en este aspecto, porque encarnan la sensación de que todas las voces importan. Conforme nos vamos conociendo, los estereotipos y los patrones de poder jerárquico empiezan a desvanecerse. (Ver "Poder Subordinado" en las referencias en la página 284).

Anecdóticamente, las selecciones sociocráticas parecen contradecir a los patrones normativos hasta cierto punto. Hemos visto muchas elecciones donde la persona elegida no tenía un liderazgo típico – por lo menos en comparación con una votación por mayoría.

¡La sociocracia no está exenta de parcialidad!

Hay ciertas tendencias que parecen formar parte inherente de la sociocracia y somos conscientes de ello:

- La sociocracia favorece a la gente que se expresa convincentemente.

- La sociocracia favorece a la gente que puede formular y expresar ideas con poca preparación.
- La sociocracia favorece a las personas que pueden y quieren seguir formatos.

Podemos tener conciencia de estas tendencias y tratar de trabajar con ellas. Por ejemplo, una buena facilitación puede sintetizar la participación de alguien para que el grupo coseche la sabiduría de esta. Algunos miembros de círculo pueden hacer la petición de ir al final de la ronda porque así les da tiempo de pensar las cosas. Si los miembros reconocemos y nos adueñamos de estos retos, podemos ser aliados de las personas que les cuesta más expresarse y encontrar soluciones creativas en conjunto. Otra solución creativa que hemos encontrado: si hay quien prefiere tener tiempo para pensar antes de hablar, comiencen la ronda con un minuto de silencio para que la gente piense lo que quiere decir. En una ronda de 6 personas hablando 1-2 minutos cada una, podemos ahorrar tiempo, con facilidad dando un minuto para que la gente organice sus pensamientos.

La última propensión, el beneficio a la gente que quiere y puede seguir un formato, lo atendemos con apoyo, visuales, posters en la pared y preguntas claras. Las rondas son útiles para cosechar las ideas de la gente y parecen neutralizar (no marginar) a la gente cuyas contribuciones no parecen constructivas. Pero si algún miembro está "desintonizado" con frecuencia, es difícil incluir su voz. Ha habido experimentos con sustitutos. Por ejemplo, el miembro de círculo no está presente en la reunión pero alguien más toma su postura y habla por él o ella. Sabemos que puede hacerse – pero toma bastante esfuerzo hacerlo.

No dejar ir el poder – y no tomar el poder

Aferrarse al poder es un error demasiado fácil de hacer. Lo hemos visto demasiadas veces en implementaciones superficiales. Lo que la gente olvida es que el poder se tiene que transmitir a los círculos de trabajo/departamentales lo más posible.

- Las organizaciones más horizontales que tratan de hacer una transición a la sociocracia, a veces, tienen problemas otorgándole confianza a los círculos pequeños. Todos sus miembros quieren involucrarse en todas las decisiones. Crean una estructura en la que el círculo general tiene muchos miembros (con muchos círculos departamentales). Hemos visto nuevas implementaciones con 7 círculos departamentales representados en el círculo general. Eso hace un círculo de 15 personas – la persona coordinadora y representante de cada uno de los 7 círculos departamentales, más una coordinadora para 14 personas, si es un miembro del círculo general que es elegido como coordinador de ese círculo. Con tanta gente en una reunión, se vuelve difícil escuchar a todas las personas porque la ronda es más larga. También se vuelve casi imposible que el círculo general atienda a cada subcírculo. La toma de decisiones será lenta y el beneficio de tener grupos pequeños se perderá. A estos grupos les recordamos que la magia está en *separar la toma de decisiones de dar retroalimentación*. Un círculo pequeño puede recibir cuanta retroalimentación sea razonable, posiblemente de toda la organización. Poder ser escuchadas o escuchados en una decisión no es lo mismo que tener derechos de consentimiento. Ser transparentes quiere decir proactividad para dar información y recibir retroalimentación.
- Las organizaciones jerárquicas acostumbran a tener una estructura "de arriba abajo". Quieren que los círculos hagan su trabajo, pero quieren tener influencia sobre el círculo. Esto es comprensible y podría pasar con las mejores intenciones. Pero esto socava el propósito del liderazgo distribuido y hará que crezca un resentimiento en los círculos de trabajo. Quienes tengan el conocimiento y hagan un trabajo en cualquier dominio determinado tienen que ser quienes tomen las decisiones en dicho dominio. La preocupación principal aquí es que le quitemos a los círculos de trabajo la

oportunidad de asumir poder, acción y liderazgo por completo.
El antídoto es la conciencia. Todas las personas en la organización tienen que abrazar que el poder decisivo se distribuya a los niveles de mayor especificidad posible. Hay que hacer la pregunta – ¿el círculo general está aferrándose demasiado al poder, o son los círculos de trabajo los que se están alejando del poder? Puede que haya que entrenar a los círculos sobre cómo hacer acuerdos. Dependiendo de su contexto, puede haber reticencia a encargarse por completo de acuerdos o políticas. Una vez que un grupo haya liberado exitosamente el poder en los círculos más específicos, notarán la diferencia.

La ironía de este patrón es que tanto las organizaciones horizontales como las jerárquicas pueden estar igual de estancadas en el paradigma de poder centralizado. Lo que podemos hacer:

- Definan el dominio de los círculos y asegúrense de que los círculos (y quienes desempeñan roles), en efecto, toman acción sobre su autoridad.
- Hagan educación sobre cómo el aferrarse al poder hace más lenta a la organización. Eduquen sobre la diferencia entre retroalimentación y toma de decisiones y sobre cómo la confianza se construye y las decisiones mejoran con la retroalimentación.
- Si todavía le cuesta trabajo a la organización dejar ir la concepción centralizada del poder, hagan un experimento de escala más pequeña. Pidan permiso para que un círculo sostenga cierto dominio por cierto periodo de tiempo, con algunos requerimientos definidos sobre cómo recibir retroalimentación. (Puede que quienes están leyendo lo reconozcan: esta es la aproximación estándar para trabajar las objeciones – hacer la decisión más pequeña y específica para que todo el grupo pueda sentir comodidad y consentir: *"Démosle a este círculo la autoridad de tomar decisiones sobre su presupuesto interno y en este proyecto en particular, 6 meses, y que registren su progreso. Estamos pidiendo un reporte mensual por correo electrónico y una reunión de seguimiento, en 6 meses, donde evaluaremos cómo fue el cambio de autoridad."*

Falta de formación sobre gobernanza

Hemos visto que las implementaciones batallan cuando solo una fracción pequeña de su gente cuenta con entrenamiento. Solo cuando todas las personas (o una parte considerable) se sienten empoderadas, al entender la estructura de gobernanza, podemos alcanzar la equidad.

Tiene que haber educación disponible a lo largo del tiempo (ver sección 6.11 sobre educación continua), y tiene que incluir no solo *cómo* hacemos las cosas, sino también *por qué* las hacemos así. La gente está ocupada haciendo su trabajo y es el objetivo, no el método de gobernanza, el que impulsa el trabajo. Puede que no tengan la información del cómo y el porqué de los procesos, porque no está dentro de su enfoque. Por eso, explicamos "en el momento" y educamos solo sobre lo que es relevante para las personas. Por ejemplo, mientras más miembros de la organización sepan *por qué* hacemos las selecciones con un formato específico, es más probable que respeten el formato. Tendrán más disposición de enseñarselo entre sí. Tendrán mayor habilidad para adaptar los procesos a su contexto, porque entenderán cuáles son las piezas importantes y porqué.

Si no educamos a suficientes miembros sobre la gobernanza, esto puede llevar a luchas de poder cuando el grupo se segmente en facciones (quienes saben y quienes no), lo que puede llevar a que algunas personas no se sientan cómodas o luchen en contra del nuevo sistema de gobernanza. Entonces nos encontraríamos en la misma situación difícil en que la gente cuestiona los procesos y los hace más lentos. Puede costarnos una cantidad increíble de energía tener que tratar con esa disrupción.

A veces, notamos una mentalidad de víctima respecto a la gobernanza – como si uno/a estuviera atrapado/a y "a la merced" del sistema de gobernanza. El sistema de gobernanza es *para* los miembros, ofreciendo herramientas y opciones para hacer uso del poder que tenemos.

Le tiene que quedar claro a la gente que los procesos no están ahí para limitarnos, sino para *liberarnos*. La educación debe expresar lo positivo: la intención de hacer rondas no es limitar a la gente. Hacemos rondas para apoyarnos en escuchar y hablar. El lenguaje que usamos al explicar los procesos es extremadamente importante, porque puede apoyar la mentalidad de víctima (*"Así se hace. Solo acéptalo, así es la regla."*) o puede ser empoderador (*"Esta idea nos es útil porque nos ayuda a. . . "*).

La importancia de la educación no es porque la sociocracia sea difícil de aprender. Es porque es fácil recaer en patrones viejos y habituales, muchas veces sin pensarlo ni cuestionarlo. El cambio cultural requiere intencionalidad, práctica y esfuerzo. Aquí un ejemplo sobre una de nuestras organizaciones.

> Encontré una nota en un cuarto atendido por un círculo. La nota era una queja sobre algo en el cuarto. El miembro no estaba bien familiarizado con la estructura de círculos y seguro dejó la nota con las mejores intenciones. Sin embargo, no está claro si esta nota será vista por el círculo que está a cargo. La forma más efectiva de proceder hubiera sido mandarle un correo electrónico a la coordinadora del círculo.

Este ejemplo muestra cómo la información sobre el sistema de gobernanza y cómo funciona puede empoderar a la gente o dejarles sin voz. La voz de la persona que dejó la nota no puede ser escuchada con la misma facilidad que la de la persona que conoce la mejor manera de contactar a las personas que toman estas decisiones. Una vez más, el conocimiento es poder.

Rigidez

En implementaciones nuevas, llega a suceder que los grupos empiezan a discutir sobre lo que es proceso "correcto". En vez de enfocarse en el contenido, parece haber una obsesión con cómo hacer las cosas de la manera "adecuada". La parte importante que hay que entender es que si es rígido, ¡entonces no es sociocrático! La *intención* de las herramientas y los patrones es asegurar la eficacia, mientras nos aseguramos de que ninguna persona está siendo ignorada. Las herramientas y metodologías, casi todo en este libro, son solo buenas prácticas que nosotros y la comunidad sociocrática global hemos visto funcionar bien para quienes valoran la eficacia y la equidad. Recomendamos atenerse a esas buenas prácticas hasta que haya suficiente experiencia para experimentar. Salirse de las mejores prácticas cuando los grupos tienen poca experiencia suele llevar a problemas evitables. Por otro lado, es bueno mantener los ojos bien abiertos desde el principio – puede que los grupos necesiten ajustar y adaptar desde el primer momento.

Integramos la eficacia y la equidad. La solución más eficaz respecto al uso del tiempo podría comprometer la equidad. El proceso "rigurosamente formal" podría significar comprometer la eficacia.

Por ejemplo, si un grupo quiere una segunda ronda de cambio, después de la ronda de cambio habitual en un proceso de selección, no hay ninguna ley que les prohíba hacer eso. *Cada grupo es libre de escoger su propio proceso en cada momento.* No hay bien y mal, simplemente hay estrategias menos efectivas y más efectivas para integrar la eficacia y la equidad. Lo que es difícil es cuando no hay una decisión intencional en conjunto.

La metáfora de conducir queda bien aquí. La conducción no es enteramente predecible, ya que puede haber cosas en el camino. Conducir tampoco es, simplemente, ir siempre en línea recta. Puede

que tengamos que ajustar un poco a la derecha o izquierda, incluso cuando conducimos derecho. Necesitamos algo de dirección, cuáles son las "mejores prácticas", pero también necesitamos poder reaccionar a las circunstancias – de otra forma podríamos chocar a pesar de hacer todo "correcto".

Si hay una discusión sobre proceso y es un asunto de preferencia personal, quien facilita decide. Si aún hay resistencia, cambien a curiosidad: ¿qué será lo que piensa esta "policía de la gobernanza"? Puede que tengan ansiedad, preocupación o abrumación. Puede que necesiten alivio, eficacia, reconocimiento. Su comportamiento viene de buenas intenciones. Tengan curiosidad. Pregunten. Escuchen.

Los procesos sociocráticos no son reglas. Son mejores prácticas. Son la mejor manera en que sabemos hacer las cosas. Si algunas personas en su grupo las entienden como reglas, enfóquense en la intención. *"Entiendo que quieres hacer las cosas bien y apegarte a tus valores de equidad y eficacia. Estoy tratando de ajustar estas cosas para que podamos seguir avanzando – todo esto sin comprometer esos valores."*

Alejarse de dar y pedir retroalimentación

Ya hablamos bastante de retroalimentación en el capítulo 4. Llegar al punto donde casi todas las personas en una organización sienten comodidad con la retroalimentación puede tomar bastante tiempo. Hemos oído de grupos que implementan la sociocracia y desechan todos los elementos relacionados con la retroalimentación, incluso las evaluaciones de reuniones. Especialmente en organizaciones de voluntariado, las evaluaciones de desempeño, con frecuencia, se dejan a un lado, por el miedo que se asocia con la retroalimentación. Estas organizaciones no solo se están perdiendo una oportunidad de mejorar, sino también se arriesgan a estancarse.

Comportamiento "disruptivo": la retroalimentación como superpoder Hemos oído de muchas organizaciones que no pueden trabajar eficazmente, porque hay una persona que siempre... (rellena el espacio en blanco). Hay una pregunta estándar que hacemos en respuesta a esto: *"¿Le has dicho a esta persona el impacto que tiene su comportamiento en ti?"* La mayoría de las veces, la gente no había iniciado una conversación honesta al respecto. ¿Cómo esperar que la gente cambie sin retroalimentación? La retroalimentación es el poder mágico que todas las personas tenemos y puede llevarnos de señalar a la gente, a tomar responsabilidad. El mundo se abre cuando nos damos cuenta de que tenemos el poder en nuestro mundo con la opción de dar retroalimentación. Estamos cambiando de una mentalidad cuadrada de inculpar (*"Esto nunca va a funcionar por él"*) a una mentalidad de crecimiento: *"Hay algo que yo puedo hacer"*.

Nunca son suficientes las veces que hay que decir: todas las personas tienen que dar retroalimentación sobre lo que está sucediendo. La gran mayoría de los problemas son trabajables. Es el silencio y, a veces, el mirar a otro lado lo que impide a muchas organizaciones seguir adelante. Somos conscientes de que algunas personas no cambiarán, incluso con retroalimentaciones específicas y amables. Aún así la retroalimentación puede traer muchas oportunidades de cambio positivo.

Cuando el comportamiento de alguien hace imposible llevar a cabo el objetivo de la organización o círculo, tienen que salir. Lo ideal sería que antes de llegar a ese punto se tomen ciertos pasos (definidos) y haya mucha retroalimentación, conversaciones uno a uno y medidas similares. Podemos relacionarnos así, tengan curiosidad, sean transparentes y expresen sus propias necesidades y el impacto que tienen las demás personas sobre nuestra persona.

Introducir y mejorar las evaluaciones de reuniones Si una organización no hace evaluaciones de cada reunión, empiecen a hacerlas. Si hacemos evaluaciones de reunión superficiales del tipo "buena reunión", puede ayudar el siguiente ejemplo de cómo hacerlas más específicas. *"Cuando hiciste esa propuesta, mi mente se puso en blanco completamente, porque tenía el juicio de que estabas tratando de deshacer lo que trabajamos en los últimos 3 meses. Me consta que eso no es lo que quieres hacer pero, honestamente, no tengo idea de dónde vino esa propuesta. Apreciaría si puedes explicar qué te llevó a hacer la propuesta porque me estoy yendo de la reunión con un sentimiento de irritación. Me arrepiento de no haberlo dicho antes; me tomó tiempo reincorporarme."*

Introduciendo las evaluaciones de desempeño Si una organización no está utilizando las evaluaciones de desempeño, dependiendo del tipo de organización, podemos introducirlas modelando con nuestra propia persona. *"Oigan, ¿podemos tomar 10 minutos de esta reunión para revisar mi contribución a este círculo? He estado preguntándome cómo me perciben en este grupo y me encantaría escuchar lo que piensan."* Luego podemos hacer un formato sencillo de entender/explorar. Idealmente, esto será iluminador e inspirará a la gente a hacer lo mismo. Desde luego, hacer una propuesta de tener evaluaciones de desempeño anualmente, podría ser otra aproximación. Otra idea es aunarlo a las selecciones. Cuando alguien (incluso tú) es seleccionado/a para un rol, pidan que se haga una evaluación de desempeño a la mitad del periodo. *"Me emociona facilitar, pero también me estoy preguntando si mi estilo funcionará para este grupo y también quiero aprender más sobre facilitación. ¿Podemos poner en la lista de pendientes o en el calendario que a la mitad de mi periodo hagamos una ronda rápida en la que hablemos sobre cómo nos está funcionando mi facilitación? Eso me daría suficiente tiempo para aprender durante el desempeño y a ustedes un poco de tiempo para experimentar mi participación en este rol. Así tendría la segunda mitad de mi periodo para hacer ajustes. Agradecería mucho eso"*.

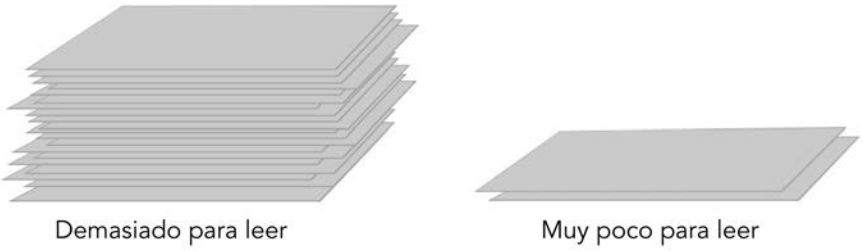
Dar y recibir retroalimentación, incluso cuando es positiva, puede ser muy incómodo. Pero estar completamente en estancamiento como organización, eso también es incómodo. ¡Mejor estar incómodos/as y creciendo, que incómodos/as y en estancamiento!

6.10.6 Logística

Manejar justo el nivel adecuado de información

Los círculos tienen que encontrar el nivel "justamente adecuado" de información para ser transparentes. Si la gente está abrumada por la información, ya ni siquiera van a leer los correos más importantes. Si la cocina de su oficina está llena de letreros y recordatorios, es poco probable que la gente los lea todos. Si mandamos peticiones de retroalimentación con muy poca frecuencia, puede que nos perdamos información importante. Siempre es un balance.

También tenemos que encontrar una combinación que nos funcione en relación al canal que usamos para compartir información y la frecuencia con que lo usamos. ¿Mandamos correos electrónicos, hacemos anuncios en las reuniones, convocamos foros abiertos, hacemos un boletín, usamos redes sociales, posters, un sistema de archivo? ¿Buscamos retroalimentación por contacto directo, encuestas en línea, en papel, etc? La mayoría de la gente ha encontrado que el nivel justamente adecuado de información depende del contexto, de lo que acostumbra la gente, qué tan unidos están los miembros y muchos otros factores. Parece importante usar más de un canal. Algunas personas responden a correos, otras leen letreros. Lo que funciona bien es poner la información tan cerca como se pueda de la situación que buscamos regular. ¿El círculo hizo un acuerdo sobre cómo usar la manguera del jardín comunitario?



193: Demasiada información nos abruma; muy poca información no nos da suficiente

Hagan una versión plastificada y pónganla junto a la manguera. ¿El círculo hizo un acuerdo sobre cómo limpiar después de usar un cuarto? Incluyan el acuerdo (corto y en lenguaje entendible), en cada correo de confirmación de renta, o mándenlo automáticamente a las personas el día para el cual lo rentan. Si la gente usa demasiado detergente en el lavavajillas, pongan una cuchara de la medida que quieren que sea usada en el envase del detergente. Si quieren que la gente use detergente inodoro en las máquinas de lavado, un letrero en la puerta puede ser ignorado – podría ser buena retroalimentación poner el letrero justo donde va el detergente. La información no es suficiente, hay que decirlo de la manera adecuada, en el momento y lugar precisos. Vale la pena usar la creatividad para esto.

La parte más importante a recordar: Como persona que crea acuerdos en ese dominio, tu prioridad es ser de ayuda. No lo aborden desde *"¡bueno, yo tengo razón porque hicimos el acuerdo y tú estás mal porque no lo cumpliste!"* Si la gente no está siendo responsable, podemos tratar de pensar como círculo qué es lo que podemos hacer para que sea más fácil para las demás personas ser responsables. Piensen en las personas usuarias de su dominio como sus clientes, aún si son sus colegas, familiares o vecinos/as.

También se puede ludificar – haciendo divertido el cumplimiento del acuerdo. Hay un ejemplo famoso con inodoros públicos y calcomanías con forma de moscas que me abrió los ojos a este aspecto de la responsabilidad. Se observó que los hombres al orinar salpicaban el excusado – el resentimiento no cambió nada. Hubo un brillante experimento de poner unas estampitas con forma de mosca en los excusados, visibles para toda la gente que orinaba de pie. La gente fue juguetona y sintió ganas de orinar en la mosca. El efecto secundario de apuntar al orinar fue mejor que tener que limpiar. Esas calcomanías fueron mucho más efectivas que cualquier letrero o sistema de castigo.

Un cambio muy útil que hicimos en nuestra comunidad fue ofrecer las actas completas de una reunión de círculo en nuestra bitácora en línea y solo mandar un correo breve con el nombre del círculo, sus miembros, la fecha y un resumen de las decisiones con un enlace a las actas completas. Cualquiera puede leer superficialmente un amigable correo de 6 líneas. La mayoría de la gente confía en los otros círculos, así que mientras nada inesperado suceda, todo está bien y fácil. Si hay un nuevo acuerdo y el círculo espera reacciones al respecto, pondrán la propuesta en el correo y dirigirán la atención de la gente a esta.

Es responsabilidad de las personas recibir la información, pero es su responsabilidad, como círculo, sacar la información de forma que se pueda recibir.

Falta de cuidado a los subcírculos

Uno de los trabajos de un círculo madre es cuidar a sus subcírculos. ¡Tiene todo el sentido llamarle círculo "madre" en este caso![1] El subcírculo le reporta al círculo madre, pero el círculo madre tiene que escuchar y acercarse. Cuando el subcírculo deja de reportar porque se desmoronó, el círculo madre tiene que darse cuenta.

Un sistema muy simple para apoyar el cuidado de círculo es mantener una lista de subcírculos y actualizarse con ellos, por lo menos, cada segunda reunión. Esto puede ser un breve "todo bien", o puede ser más extenso, según su contexto. Idealmente, tendremos a la persona que coordina y la representante de cada subcírculo presente, así que siempre debería haber alguien presente para dar un reporte de estatus. Si el subcírculo se desmorona, toda la responsabilidad recae en el círculo madre. (Por ejemplo, el círculo madre podría entonces designar una nueva coordinación para el subcírculo.)

> SoFA apoyó a una organización con círculos geográficos a lo largo de todo Estados Unidos. Los grupos locales se vincularon para formar grupos regionales y los grupos regionales se unieron para formar un círculo general. Uno de los grupos regionales colapsó. El círculo general estaba demasiado ocupado desarrollando la estrategia más amplia y dejó de prestar atención a sus círculos departamentales. El problema pasó mucho tiempo sin ser identificado.

Cuando los círculos se vuelven disfuncionales, con frecuencia, también se vuelven callados. Aunque es responsabilidad del subcírculo pedir ayuda e informar al círculo madre, *también* es responsabilidad del círculo madre estar al tanto del subcírculo.

Síndrome de "demasiadas reuniones" y "demasiados círculos"

Otro error común es comenzar una organización con demasiados círculos (y demasiadas reuniones). La organización se tiene que desarrollar según el trabajo que se necesita hacer (y la gente disponible para hacer ese trabajo), no según ilusiones. El peligro es que nos exijamos demasiado. Solo podemos poblar cuantos círculos podamos poblar. Los círculos de trabajo se forman para enfocar nuestra atención en algún dominio, así que la ecuación tiene que incluir (1) el número de gente para hacer el trabajo (2) la cantidad de trabajo por hacer.

En vez de crear un nuevo círculo, podemos definir un rol operativo (ver sección 2.3.2 en la página 45) y dejar la creación de acuerdos dentro del círculo. Las operaciones pueden ser llevadas por una o dos personas. De esa forma, el círculo es aligerado en términos de trabajo y atención, pero no hay un nuevo círculo que sostener. Esto también reduce el tiempo invertido en reuniones.

Otra idea equivocada es que cada reunión tiene que suceder con todos los miembros del círculo, cada vez. Esto, definitivamente, es verdad para las reuniones de acuerdos o políticas, pero no para las reuniones operativas. A menudo, las personas representantes no tienen que asistir a las reuniones operativas. Un acuerdo requiere el consentimiento de todo el círculo. Podemos trabajar como un subconjunto de ese grupo en otras reuniones, cuando tenga sentido. Formen un círculo de ayuda con partes del círculo tan seguido como puedan, para reducir la cantidad de tiempo que todos los miembros tienen que pasar en conjunto.

[1] NT Término elegido para traducir "parent circle", que en inglés lleva una connotación de neutralidad de género y, por tanto, no presenta la misma problemática que esta oración en español. Por otro lado, en las otras partes del manual en que se usa este concepto no hace ninguna alusión al "cuidado" del círculo, solo el hecho de que un círculo engloba a otro.

El círculo también decide la frecuencia de las reuniones de políticas o acuerdos. Nada está escrito en piedra – es fácil tener un horario prefijado porque facilita el llevarle la pista a las reuniones, pero las reuniones no tienen que suceder siempre con la misma frecuencia. Un círculo puede reunirse semanalmente, otro mensualmente, otro una vez al mes en el verano y dos veces al mes en invierno. Lo que tenga sentido en nuestro contexto guiará nuestra decisión.

6.11 Formación continua

La gobernanza no es algo que se aprenda en un día o en un taller de fin de semana. Tampoco es algo que podemos aprender *solo* haciéndolo. Necesitamos algo de lenguaje compartido y un entrenamiento explícito para que podamos tomar buenas decisiones y las discutamos.

Un grupo quizá tenga entrenamiento profundo antes y durante la implementación de la sociocracia en su organización. Pero hay ajustes continuos y cosas que mantener en mente.

- La gente no absorbe todo en un entrenamiento inicial. Si se enseña todo de una vez, puede ser que se sobrecarguen con demasiada información, o bien que se vayan con lagunas porque contestaste preguntas que no se han hecho. En resumen: hay que repasar más de una vez. Lo mejor es hacer algo de entrenamiento intensivo, dejar que la gente experimente y, luego, revisar partes de poco en poco, conforme las van usando.
- Uno tiene que hacer ajustes. La gente recordará algo de lo aprendido y rellenará los huecos de forma “creativa”. Puede que se inventen su propio estilo que podría ser, o no, efectivo y que, probablemente, se vería beneficiado por retroalimentación.
- Mucha gente se enfoca en el cómo hacer las cosas al principio. El *porqué* podría no estar en su enfoque. A la larga, necesitarán ambos, lo cual, implica que uno tiene que revisar el *porqué* de los procesos. Para nosotros, el *porqué* es tan importante como el *cómo* porque solo cuando sabemos por qué hacemos algo, podremos honrar el proceso y tener la habilidad de ajustarlo y mejorarlo.

Ver sección 7.3 para más recursos.

6.11.1 Una manera fácil de seguir aprendiendo: comentario en vivo

¿Cómo puede seguir aprendiendo un grupo, sin gastar demasiado tiempo en ello? Una opción es agendar entrenamiento adicional donde se cubran temas específicos. Otra manera es hacer una clase de repaso cada dos años.

Pero hay una manera de bajo mantenimiento que recomendamos altamente: entrenen a las personas que facilitan a dar *explicaciones sobre la marcha* durante las reuniones. Por ejemplo, si tenemos una selección, es de mucha ayuda que quien facilita dé explicaciones sobre lo que está sucediendo. Ver el ejemplo en la Figura 194, con todas las *explicaciones sobre la marcha* en negritas.

En un grupo sin experiencia, este estilo debe ser muy útil. Cada pedazo de información es presentado justo cuando se necesita. ¡También entrenará a nuevos miembros de inmediato!

6.11.2 Cómo formar a nuevos miembros: integración

Si estamos a punto de integrarnos en una organización sociocrática, puede que ya haya un proceso, un entrenamiento básico que cualquiera tendría que atravesar para volverse miembro.

Ejemplo: "explicaciones sobre la marcha"

Bien, queremos cubrir el rol de representante. Yuong es nuestro representante actualmente y le seleccionamos hace dos años. *Le asignamos un periodo limitado a las selecciones para no estancarnos en una misma situación y para que tengamos una oportunidad de reconsiderar y reelegir a la misma persona o llenar el rol con otra persona. Sugiero que volvamos a asignar un periodo de dos años para el rol.* Siempre podemos ajustar eso posteriormente si vemos necesidad.
Ya que hemos hecho esto unas cuantas veces con anterioridad y el rol no ha cambiado, asumiré que no tenemos que definir el rol ni las cualidades para el mismo. ¿Hay alguna pregunta o reacciones sobre eso? (Pausa.)
Ok, viendo que no hay ninguna, hagamos las nominaciones. Hacemos una ronda de nominación y cada quien escribe su nominación. *De esa manera, podemos asegurarnos de escuchar la idea original de cada quien. No queremos cerrar nuestro panorama como grupo demasiado pronto y puede ser muy valioso escuchar las ideas originales de cada quien.* Luego compartiremos a quién nominamos y porqué. *Recuerden, es válido autonominarse y eso no es equivalente a ofrecerse voluntariamente, solo es informarle al grupo que consideras tener las aptitudes para cumplir el rol.*

194: Un proceso de selección con elementos de "explicaciones sobre la marcha" para fines educativos

Si una organización espera que sus nuevos miembros sean entrenados fácil y rápido, puede que les espere una sorpresa ingrata. Imaginen que solo la mitad de los miembros tienen suficiente entrenamiento para ser promotores activos del sistema de gobernanza (después de todo, nos unimos a una organización por su misión u objetivo, no por su método de gobernanza). Si la membresía incrementa un 50%, la gente entrenada y entusiasta será solo un tercio de la membresía. Algunos círculos podrían acabar sin ningún miembro bien entrenado en sociocracia. Probablemente solo "vayan y hagan" en vez de pedir entrenamiento, porque puede que no sepan que la autogestión sociocrática es, en parte, muy diferente a los sistemas tradicionales. Es muy poco probable que los cambios no intencionales que vengan de una falta de atención a la gobernanza, aporten a la eficacia y la equidad. Puede que las cosas se apresuren por eficacia, comprometiendo así la equidad, o puede que se estanquen porque no saben integrar la eficacia en una organización equitativa.

Los nuevos miembros se sentirán más conectados y empoderados a través del entrenamiento, conforme entiendan cómo funciona el sistema de gobernanza. Aquí hay algunas maneras de poner a los nuevos miembros al corriente. La mayoría de estas ideas pueden combinarse para encontrar la mezcla que funcione en un contexto específico, e incluir a los miembros "antiguos" no hace daño:

- foro abierto para hacer (y responder) preguntas sobre gobernanza
- entrenamiento durante reuniones de todos los miembros
- compartir videos cortos de entrenamiento
- grupo de estudio cuando haya un nuevo grupo de gente
- una pequeña biblioteca con libros como este manual o *"Nosotros, el Pueblo"*
- posters y diagramas en la sala de reuniones (ver recursos)
- un sistema de parejas
- un resumen escrito de su sistema de gobernanza
- su propio video sobre sociocracia y la implementación específica en su organización (pídanle recursos a SoFA)

- hacer el entrenamiento obligatorio para los nuevos miembros que se integran
- una lista de videos recomendados para nuevos miembros que se integran
- webinarios como los que ofrece Sociocracy For All
- los nuevos miembros llegan 15 minutos temprano a las reuniones o se quedan 15 minutos, posteriormente, para hablar del proceso de la reunión y poder hacer preguntas
- integrar formación sobre gobernanza en la orientación general a la organización

Capítulo 7

Apéndice

7.1 Sobre Sociocracy For All (SoFA)

A veces, podemos sentir cuando estos aprendizajes, verdaderamente, se quedan con las personas. Suele suceder cuando los y las participantes de un entrenamiento experimentan las estructuras de círculos con sus propios cuerpos, levantándose como círculos enlazados. Experimentan cómo la sociocracia encarna la interdependencia. Cómo garantiza la transparencia. Cómo es que ya nadie puede ser subordinado/a. Cómo la sociocracia requiere auto-responsabilidad. Algunas personas que participan en los entrenamientos entran en silencio, mientras sus mentes y corazones absorben lo que ven y piensan. A veces, dicen cosas como *"... pero ... eso es ... grande"* – expresando lo profundo y maravilloso que podría ser el cambio que traería la sociocracia a su compañía, su comunidad o su organización. Se llenan de esperanza y entusiasmo. Hay a quienes les causa tensión o tristeza, ya que dudan que su organización vaya a adoptar un sistema así.

Todas las personas hemos experimentado la opresión de alguna forma. Nuestro sistema extractivo y divisivo lastima a todas y todos. Por eso, en un entrenamiento de sociocracia, nunca hay solo práctica. Las estructuras de poder que rigen el mundo están grabadas en nuestro ser y, por eso, siempre están presentes, muy cerca de la superficie y, con ello, nuestro dolor, tristeza, miedo, esperanza y anhelo.

La sociocracia no es una herramienta superficial hecha para que las y los trabajadores *sientan* que tienen más poder para que le inviertan más energía, de manera feliz, al sistema construido por el poder sobre las personas. No es un sistema más de administración. Es un cambio profundo. Es real. Para nosotros, la sociocracia es una herramienta tan poderosa que puede ser el sistema operativo de un nuevo paradigma y una nueva economía: basado en la conexión, la consideración y el cuidado. En salas de reuniones y salas de estar. En salones de clases y en edificios comunitarios. Nuestra visión es un mundo fuera del paradigma de bien y mal, de perdedores y ganadores. Todas las personas sabemos que un mundo más bello es posible, lo sentimos y lo anhelamos. Tenemos a nuestro alcance lo que necesitamos para vivirlo. Y necesitamos crear un ambiente que saque esas fortalezas. Sistemas que nos permitan trabajar *desde* el anhelo de conexión en vez de suprimirlo. Sistemas que estén construidos sobre la confianza, en vez de sistemas que incentiven la división y ridiculicen o desincentiven la consideración.

Las palabras bonitas no lograrán que esto suceda. Las buenas intenciones no serán suficiente y tampoco lo serán la conciencia o la acción individual. Afrontar un sistema inscrito en la cultura normativa requiere más que eso. Más gente tiene que saber que hay opciones. Más gente tiene que tener acceso a

las habilidades e información sobre esas opciones. Las personas que ya conocen las herramientas y las usan necesitan encontrarse para acompañarse. Para identificar problemas en común y para celebrar en conjunto. Como todavía somos pocas personas, nos necesitamos mutuamente para poder apoyar si una o varias personas tienen problemas y ven resultados desilusionantes. El cambio cultural requiere lugares donde podamos cargar nuestras baterías.

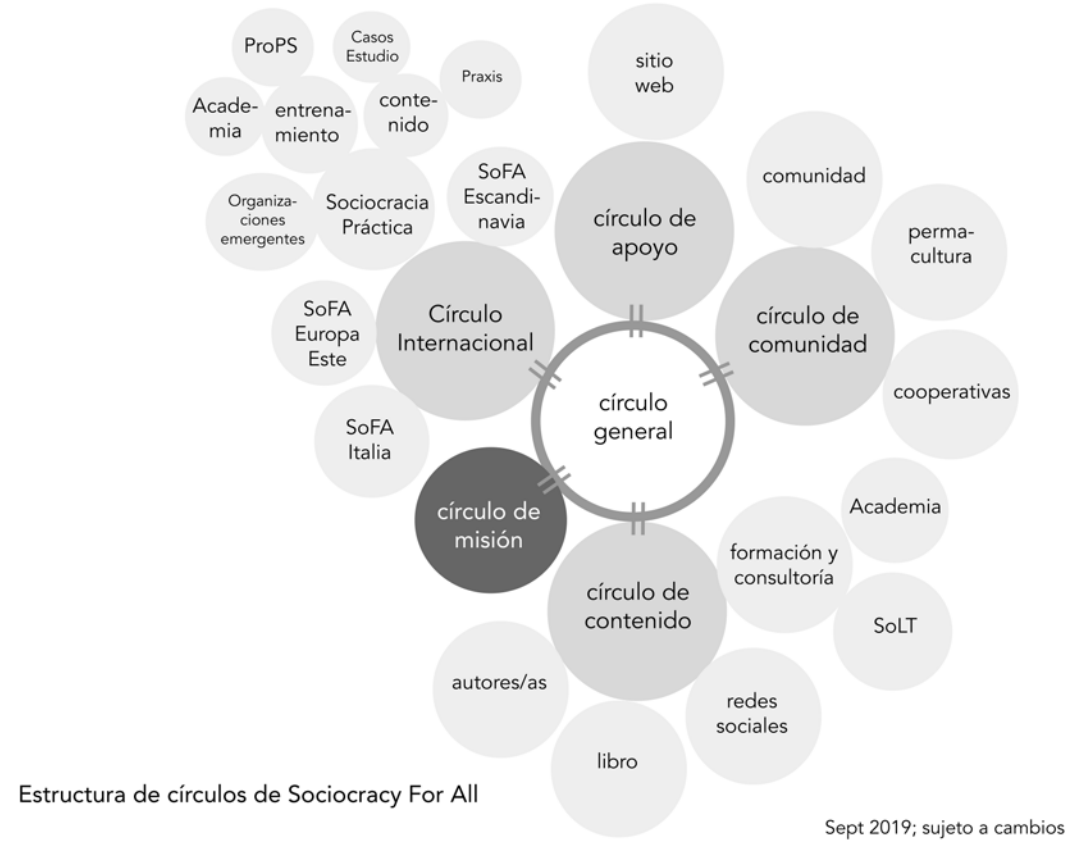
Según el modelo de cambio social de Gandhi, necesitamos acción política (intervenir donde hay injusticia), transformación personal y un programa constructivo. Nosotros vemos a la sociocracia en el programa constructivo, mostrando cómo se vería una gobernanza alternativa. Un buen modelo y habilidades relevantes. Esa es el área en la que más estamos comprometidos. La sociocracia superficial no cambiará la cultura. Hablar de ello tampoco lo hará. La revolución necesita habilidades de muchas personas para que el nuevo paradigma pueda ser una realidad que se vive en todos lados. La meta final será quitarle su oficio a las personas que entrenan en sociocracia – porque cada niña y niño aprende a escuchar, hablar y colaborar. Hasta que la sociocracia sea la nueva norma, habrá necesidad de que las personas que están en aprendizaje construyan las habilidades y experiencias que se necesitan para usar sociocracia en el mundo real.

Ahí es donde entra SoFA. SoFA fue fundada en 2016 por los autores de este libro, después de años de experiencia con la sociocracia, con la misión de difundir la sociocracia ampliamente para que todas las personas – *¡todas!* – se beneficien de ello. Nuestra estructura de círculos actual se muestra en la figura 195.

Los miembros de SoFA tienen muchas ideas y proyectos ya enfilados en los que ya estamos trabajando mientras lees este manual. Así que si tienes una idea o algo que te gustaría, es probable que haya otra gente con ganas de colaborar contigo. ¿Cómo podemos hacer más fácil la integración de nuevos miembros? ¿Cómo puede colaborar SoFA con más investigación? ¿Cómo puede beneficiar la sociocracia a familias, niñas y niños? ¿Cómo puede gobernarse sociocráticamente un pueblo? ¿Qué se necesita para hacer una transformación social hacia una sociedad más equitativa? (Por favor, noten que la membresía en SoFA requiere algo de experiencia en sociocracia ya que es una organización de trabajo).

- El círculo de contenido produce recursos accesibles y genera oportunidades para que la gente se involucre con esos recursos; esto incluye webinarios, una cuenta de Twitter, página de Facebook, artículos en Medium y un canal de YouTube. Todo lo que decimos o escribimos lo tratamos de hacer accesible para todo el mundo, para que la próxima ola de gente pueda ser inspirada con la esperanza de que haya mejores sistemas posibles y disponibles.
- El círculo de comunidad y redes se asegura de que la gente que utiliza la sociocracia, en contextos similares, se pueda encontrar e intercambiar experiencias o generar contenido que funcione para su sector en particular. Estamos trabajando en las áreas de cooperativismo, permacultura, comunidades intencionales y tenemos un ambicioso proyecto de facilitar la accesibilidad de la sociocracia al mundo hispanohablante.
- El círculo de apoyo al entrenamiento le presta atención al entrenamiento, los formatos de entrenamiento, entrenamientos para personas que hacen entrenamientos o formaciones y la evolución del entrenamiento. Esto incluye un curriculum para grupos de estudio (Grupo de Aprendizaje Básico en Sociocracia, GABeS), su contraparte en inglés ELC (Empowered Learning Circles), el programa de entrenamiento Profundización y Práctica Sociocrática (ProPS) y su contraparte en inglés SoLT (Sociocracy Leadership Training) y programas de entrenamiento avanzado.

SoFA también es una red de personas con ideas afines. Muchas llegan a SoFA buscando entrenamiento y quieren hacer de la sociocracia una parte integral de sus vidas. También se vuelven miembros por



195: Estructura organizativa de SoFA. Noten que, especialmente en el nivel de subcírculo, siguen habiendo cambios conforme se van integrando nuevas personas y proyectos y conforme vamos ajustando la estructura según nuestras necesidades.

el compañerismo – muchas personas compartimos la experiencia crónica de haber sido ingenuamente esperanzadas en un sistema disfuncional, buscando maneras profundas de encontrar más alineamiento entre nuestros anhelos y nuestras vidas. Muchas hemos buscado compañía en el viaje desde hace mucho tiempo, sacando esperanza de la profunda intuición de que puede haber mejores maneras. Para nosotros, nuestros miembros son nuestros compañeros y compañeras muy queridas, son nuestra tribu. Hacen del cambio social un placer.

SoFA puede ser el lugar para tí, si tienes disposición y ganas de invertirle tiempo a la sociocracia, de usarla, difundirla, enseñarla y mejorarla. Y, por supuesto, SoFA es un lugar para encontrar recursos y ayuda. SoFA es, principalmente, una organización de voluntariado. Si quieres contribuir a este esfuerzo, ¡háznoslo saber!

Si eres parte de una organización sociocrática, ¡te invitamos a contactarnos! Así podemos entender cómo podemos ayudar más a las organizaciones que practican la sociocracia. Nos podemos apoyar mutuamente para aprender más. Visiten `www.sociocracyforall.org/es/sofa` para ver nuestra estructura actual de círculos y procesos de membresía.

Apoyo a SoFA SoFA es una organización sin ánimo de lucro con base en los Estados Unidos y nos vemos como una organización que trabaja al servicio de un movimiento. Nuestros fondos están basados, principalmente, en las tarifas por los servicios que ofrecemos. Si te inspira nuestra misión y quieres contribuir a lo que SoFA puede lograr, te invitamos a donar a SoFA.

- Haz clic en el enlace de donación en nuestro sitio web.
- Puedes mandarnos cheques con donaciones a nuestro correo postal. (Sociocracy For All, Unit 8, 120 Pulpit Hill Road, Amherst MA 01002, USA)
- Si consideras hacer una aportación grande y/o contribuir en forma de acciones o donación, por favor contáctanos.

7.2 Sobre los autores

Ted Nací en 1979 y crecí en Alemania con padres Alemanes y Británicos y 3 hermanos y hermanas. Estudié lingüística, literatura e historia, en Tübingen y Bologna, graduándome con el equivalente a un doctorado en lingüística con un trabajo sobre sintaxis y semántica.

¿Qué tiene que ver la lingüística con la sociocracia? La lingüística estudia cómo funciona la mente humana. El lenguaje y la comunicación son vastos y complejos – y, aún así, podemos formar oraciones que nadie nunca ha formulado antes. Para la gente que estudia lingüística, requiere un esfuerzo considerable entender algo que nuestra mente parece hacer sin mucho esfuerzo. Me resulta intrigante pensar en la toma de decisiones grupales como una extensión de procesar el lenguaje y cómo podemos pensar en conjunto. ¿Cómo podemos practicar el entendimiento mutuo y la toma de decisiones en conjunto para que se sienta así de fácil?

Para mí, hay una misión social en la lingüística. La lingüística no es la policía de la gramática: la lingüística estudia cómo habla la gente, no cómo *algunas* personas *piensan* que la gente debería hablar. Toda voz importa – y cualquier cosa que digamos siempre es una expresión perfecta de la mente humana. Mi mente ama los conceptos y, aún más, me encanta alternar una y otra vez entre ejemplos concretos y un nivel conceptual y viceversa.

Me mudé a una comunidad de covivienda en 2012 cuando esta comunidad recién había adoptado la sociocracia (se refieren a ella como Gobernanza Dinámica). En poco tiempo me interesé y me involucré. Fue la sociocracia lo que nos unió a mí y a Jerry, y juntos fundamos *Sociocracy For All* (SoFA). Dentro de SoFA, actualmente, desempeño varios roles, principalmente sobre producción de contenido, tecnologías y tejido de redes.

La comunidad de covivienda es el hogar de mis hijas, Helena, Sophia, Antonia, Julia y Emilia. Crecen conociendo a sus 70 vecinos/as y siendo conocidas y amadas por ellos. Aunque no todas mis hijas pueden pronunciar la palabra *sociocracia*, cada conversación a la hora de la comida involucra, por lo menos, una ronda sobre puntos altos y bajos de su día.

Jerry El amor es el único recurso inagotable, infinitamente renovable. Y, aun así, muchas personas viven escasez. Es como el agua, hay mucha. Pero hay problemas de distribución. Y hay problemas de contaminación. La tristeza de que los seres humanos son más listos que sabios. Sí tenemos respuestas a todos nuestros problemas, pero no hemos descifrado cómo trabajar en conjunto, de forma consistente y efectiva. Esto es lo que me ha atraído a la sociocracia y la Comunicación No Violenta.

Nací en Cuba y me mudé con mi familia a la ciudad de Nueva York en 1961 cuando tenía 8 años. Recibí de mis padres, el amor a la naturaleza y a la mente. Lo que aprendí fuera del aula de clases, cuando era un joven adulto, es que hay esperanza de que podemos modelar la vida en comunidad, de forma tal, que demuestre relaciones sanas con otros humanos y con la tierra. Lo que más me influyó fue mi participación con el Movimiento por una Nueva Sociedad (MNS, Movement for a New Society en inglés) durante 12 años. Éramos una red de pequeños grupos dedicados a la no violencia revolucionaria, lo que significaba tratar de ayudar a construir un mundo justo y feliz a través de la acción directa para hacer frente a los sistemas que causan dolor, entrenando activistas en todas las habilidades necesarias y valorando el sentido de comunidad en nuestra forma de vivir.

La realidad de tratar de vivir esos ideales es conmovedora. Lo que puedo decir, por mi parte, es que sigo intentando. Y el regalo ha sido compartir este viaje con el autor principal de ese libro, Ted, y la increíble energía y capacidad que Ted le ha traído a la creación de *Sociocracy For All*. El regalo ahora también es ser parte de tejer una red global con tantos hilos tratando de vivir el entendimiento de que todas las personas son una y que las necesidades de todas importan.

7.3 Para seguir aprendiendo

7.3.1 Literatura

- Buck, John y Sharon Villines (2017). Nosotros, el Pueblo: Consentir una Democracia Más Profunda. Segunda edición. Sociocracy.info.
- Eckstein, Jutta y John Buck (2018). Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive and Thrive on Disruption. Ver `https://leanpub.com/bossanova`
- Charest, Gilles (2007). La démocratie se meurt, vive la sociocratie! Edizioni esserci. (Francés), ¡La democracia se muere, que viva la sociocracia! Editorial Cauac (Español)
- Endenburg, Gerard (1998). Sociocracy as Social Design: Its Characteristics and Course of Development, as Theoretical Design and Practical Project. Eburon, Rotterdam.
- Endenburg, Gerard (1998). Sociocracy: The Organization of Decision Making. "No objection" as the Principle of Sociocracy. Eburon, Rotterdam.
- Romme, Georges (2016). The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship. Oxford: Oxford University Press.
- Romme, A. Georges L. and Gerard Endenburg (2006). Construction principles and design rules in the case of circular design. Organization Science, 17: 287-297.
- Romme, A. Georges L. (1999). Domination, self-determination and circular organizing. Organization Studies, 20: 801-832.
- Romme, Georges L, Jan Broekgaarden, Carien Huijzer, Annewiek Reijmer and Rob van der Eyden (2018). From competition and collusion to consent-based collaboration: A case study of local democracy. International Journal of Public Administration, 41: 246-255.
- Rosenberg, Marshall (2003). Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida.
- Wineman, Steven (2003). Power Under. Trauma and nonviolent social change. (Ver `http://www.traumaandnonviolence.com`)

7.3.2 Otras formas de aprender

¡Quieres aprender más! ¡Genial!

Como el panorama sociocrático está cambiando y evolucionando todo el tiempo – ¡como debería! – la información más actualizada siempre estará en línea. A nivel global, cada vez hay más personas consultoras, entrenadoras, comunidades sociocráticas, así como partes del movimiento.

- Sociocracy For All. `http://www.sociocracyforall.org`. Una ONG comprometida con difundir la sociocracia y hacerla accesible para todas las personas. Recursos, conexiones, entrenamiento, consultoría.
- The Sociocracy Group. `http://www.thesociocracygroup.com/`. Un grupo de consultoría enfocado en sociocracia, principalmente en Europa.
- The Sociocracy Consulting Group. `http://www.sociocracyconsulting.com/`. Un grupo de consultoría enfocado en sociocracia, con base en Norteamerica, Australia y Canadá.
- Governance Alive. `http://www.governancealive.com/`
- Sociocracy 3.0. `http://www.sociocracy30.org/`

Les invitamos a explorar cómo podrían *hacer* sociocracia en vez de aprender *sobre* sociocracia. ¿Qué puedes hacer que sea un paso pequeño hacia la implementación de algunas ideas y herramientas? ¿Cómo

convertirte en un facilitador o facilitadora más experimentada? ¿A dónde podrías llevar esto para que cobre vida? ¿Podría ser, por ejemplo, una clase en línea sobre facilitación para ganar experiencia y traer más cambio positivo a tu comunidad?

Intégrense en una comunidad de práctica, dentro de SoFA o fuera de SoFA. La lista de correos en `sociocracy.groups.io` es un lugar popular para discusión continua (en inglés) sobre sociocracia y está abierto a nuevos miembros. Los grupos de Facebook de SoFA (`www.facebook.com/groups/SociocracyForAll/`) y de SoPra (`www.facebook.com/groups/SociocraciaPractica/`) son otros espacios donde puedes publicar preguntas y conocer gente. Regístrense en la lista de correos de SoFA y recibirán varios correos al mes con referencias a nuevos artículos y videos, así como entrenamientos y webinarios venideros. Busquen el canal de Sociocracy For All y el de Sociocracia Práctica en YouTube. Visiten el sitio web de SoPra `www.sociocracyforall.org/es`, para acceder a una biblioteca virtual de videos, artículos, visuales y documentos de muestra – casi todos disponibles para descarga gratuita con licencia Creative Commons (Bienes Comunes Creativos, en español). Tenemos un currículo para grupos de estudio que puedes usar para probar formatos sociocráticos.

7.3.3 Diagramas y plantillas

El motivo por el que decidimos escribir un libro es que nos gustaría poner toda la información en contexto en un solo lugar. Tratamos de actualizar nuestros materiales mientras los mantenemos alineados en terminología y patrones básicos para mantener nuestro contenido coherente y accesible.

Los materiales que están o estarán disponibles con este libro son:

- La hoja de reuniones (ver página 288) en alta resolución y con traducciones a distintos idiomas.
- Enlace a traducciones de partes o versiones completas del libro – hablen con nosotros si no está su idioma y estarían en disposición de ayudar. Para SoFA, accesibilidad también quiere decir ofrecer cuantos más recursos podamos, en varios idiomas.
- Versiones digitales de la lista de sentimientos y la de necesidades (ver página 286).
- En etapa de planificación: un repositorio de acuerdos de gobernanza (una colección de acuerdos de gobernanza, estatutos, etc.), videos de los guiones en este libro, etc.

Por favor vean `www.sociocracyforall.org/es/libro` para acceder a estos recursos.

Lista de sentimientos universales (parcial)

Cuando las necesidades son satisfechas

aventura
afecto
vivo/a
calma
confianza
contenta/o
curiosidad
deleite
energía
involucrada/o
entusiasmo
fascinación
amistoso/a
alegría
felicidad
esperanza
interés
goce
amor
conmovido/a
paz
diversión
relajación
satisfacción
ternura
emoción
calidez

Cuando las necesidades no son satisfechas

agitación
alarma
ambivalencia
ira
molestia
ansiedad
confusión
desesperación
devastación
desconexión
desaliento
vergüenza
exasperación
frustración
dolor
desilusión
impotencia
desesperación
impaciencia
irritación
soledad
anhelo
nerviosismo
abrumación
sobreprotección
tristeza
miedo
estrés
sospecha
tensión
terror
división
perturbación

Lista de necesidades universales (parcial)

Conexión
Aceptación
Afecto
Claridad
Comunicación
Confirmación
Compasión
Intimidad
Comprensión
Amor

Autonomía
Decisión
Espontaneidad

Paz
Belleza
Facilidad
Armonía
Orden
Plenitud
Tranquilidad

Interconexión
Pertenencia
Consideración
Comunidad
Cooperación
Dignidad
Reciprocidad
Apoyo
Confianza

Significado
Contribución
Creatividad
Esperanza
Inspiración
Propósito

Celebración
Alegría
Duelo
Juego

Competencia
Efectividad
Eficiencia
Eficacia
Crecimiento
Aprendizaje
Poder

Honestidad
Autenticidad
Integridad

Supervivencia Básica
Refugio
Comida y Agua
Descanso
Seguridad
Contacto

Sociocracy For All
2018 sociocracyforall.org

196: Lista de sentimientos y necesidades. Encuentren una imagen en alta resolución en nuestro sitio `www.sociocracyforall.org/es/libro`

Formulario de retroalimentación (hoja de práctica)

Escoge un incidente que te detonó emocionalmente. ¿Qué sucedió? ¿Notas que tus juicios e interpretaciones de lo sucedido se mezclan con tus observaciones? Comienza enunciando lo que observaste sin agregar juicio y continúa llenando los espacios en blanco de este formulario.

Cuando veo/oigo/noto...

Una observación sin juicio

Siento....

Uno o dos sentimientos, en vez de una proyección o un pensamiento

Porque necesito/valoro/aprecio...

Una o dos necesidades universales, no estrategias

Estarías dispuesto/a a....

Específico, enunciado en positivo, ¿factible?

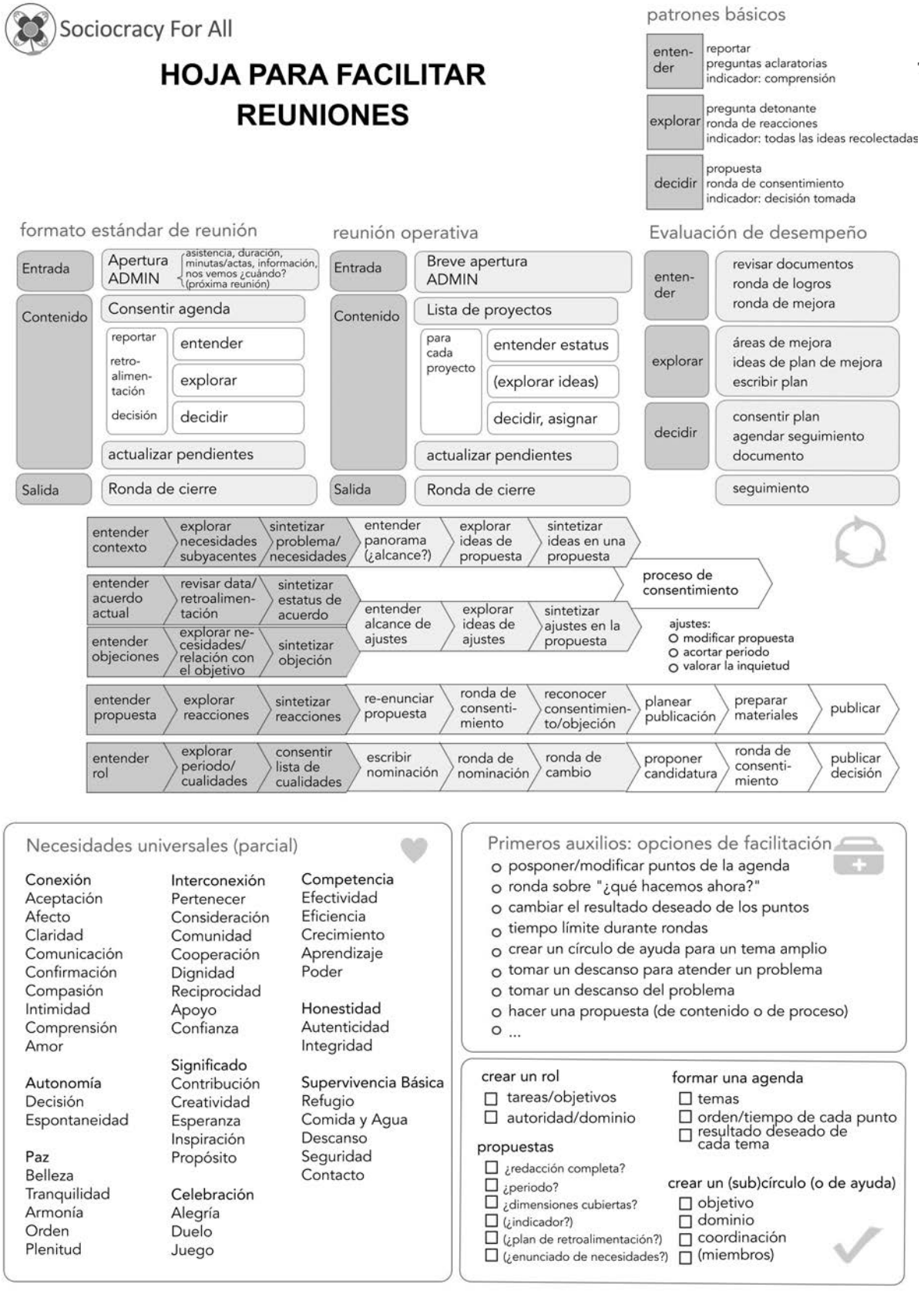
Dar retroalimentación

Puedes usar esta hoja como un apoyo para dar retroalimentación a alguien en tu organización.

- ☐ Procesa lo sucedido con ayuda de esta hoja y quizá con otra persona.
- ☐ Verifica que haya disponibilidad de recibir retroalimentación.
- ☐ Encuentra un buen canal/momento/contexto para dar la retroalimentación

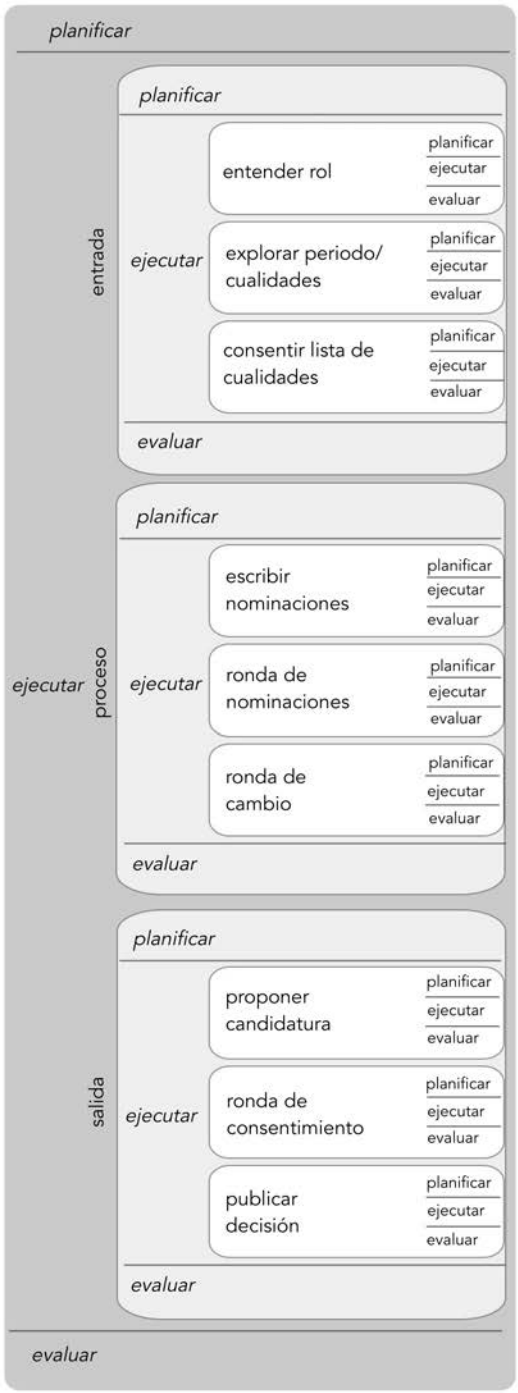
Sociocracy For All

197: Una versión de muestra de un formato de retroalimentación. Encuentren una imagen de alta resolución en nuestro sitio `www.sociocracyforall.org/es/libro`



198: Hoja de reuniones para facilitación. Encuentren una imagen de alta resolución en nuestro sitio `www.sociocracyforall.org/es/libro`

199: Tabla de 3x3 para el proceso de selección: en esta tabla, pueden ver cada paso utilizado en el proceso de selección en el contexto de entrada–proceso –salida y entender – explorar – decidir. Cada paso tiene una cita para hacer más tangible lo que se incluye en cada paso.



Seleccionemos un [rol].

Antes de hacerlo, tratemos de entender qué tipo de persona estamos buscando.

Me gustaría que revisemos el rol primero para entender qué es lo que se necesita.
El rol de representante consiste en reportar al círculo general sobre nuestras actividades (...)
¿Está claro?

Exploremos lo que nos gustaría ver en un/a representante haciendo una lista de cualidades
(listar cualidades)
¿Hay alguna idea que falte?

Pasemos esto en limpio.
(hacer lista)
¿Consentimos que esta es la lista de cualidades?

Ahora tenemos una idea del tipo de persona que buscamos.

Ahora veamos quién pensamos que puede cubrir este rol.

Escribamos las nominaciones para que podamos capturar las ideas originales.
(escribir nominaciones)
¿Todo el mundo listo?

Escuchemos sus nominaciones y motivos.
(El grupo comparte nominaciones y motivos.)
Ok, esa fue la primera ronda.

Habiendo escuchado lo compartido, ¿cambiarían su nominación?
(ronda de cambio)
Ok, por lo que entiendo, 2 personas cambiaron su nominación.

Gracias, creo que tenemos una buena perspectiva de qué piensa el círculo sobre esto.

Es hora de hacer una decisión.

Haré una propuesta.
Propongo que NN sea representante pero solo durante 6 meses.
¿La propuesta es clara?

Les pido que hagamos una ronda de consentimiento.
(Ronda de consentimiento)
Ok, ¡tenemos consentimiento!

Por favor anota esta decisión en el acta.
(La persona secretaria escribe decisión en el acta)
(La persona secretaria confirma que la decisión está en el acta)

Parece que tomamos una decisión. ¡Yuju!

La selección está completa. Estamos listos y listas para nuestro próximo punto de la agenda.

200: Tabla de 3x9 para un proceso de selección con guión: esta es una versión más detallada de 199 – el nivel más razonable de detalle para el proceso de selección. Las columnas en 199 ahora están arregladas verticalmente para permitir el flujo de lectura. Cada paso en 199 ahora se divide en tres pasos (planificar-ejecutar-evaluar). También agregamos las oraciones pertinentes de cada parte como sonarían en un lenguaje coloquial.

Proceso de acuerdo

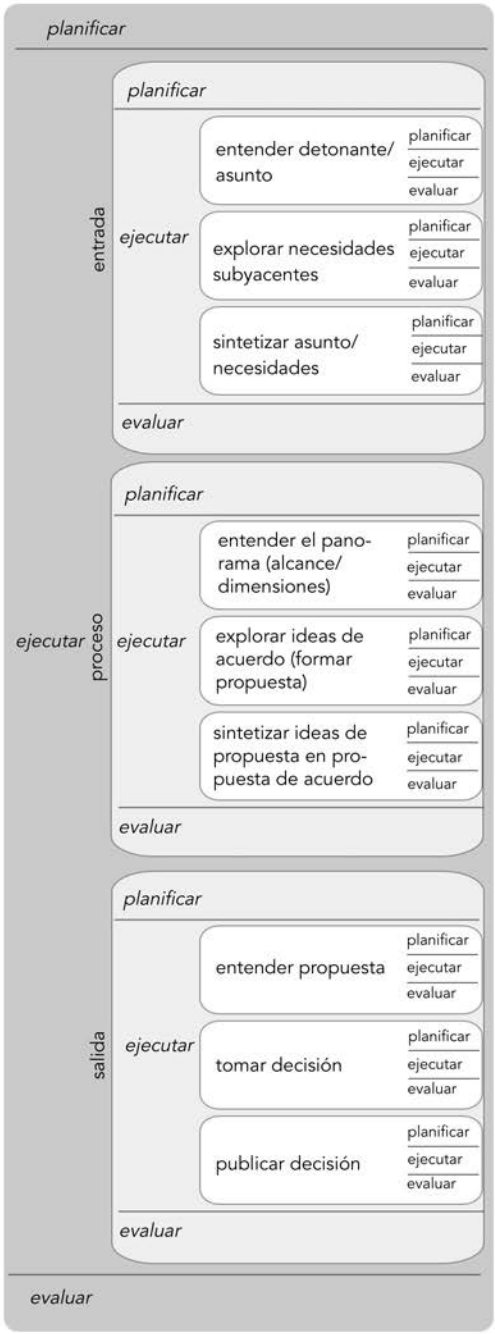
ENTENDER	EXPLORAR	DECIDIR
Entender contexto "¿Qué pasó?"	Entender alcance del acuerdo Entender el panorama (preguntas o dimensiones)	Entender decisión Presentar, reacciones rápidas, sintetizar reacciones
Explorar necesidades "¿Cuáles son las necesidades detrás de este asunto?"	Explorar ideas de acuerdo Formulación de propuesta (ideas de propuesta, opiniones)	Decidir Re-enunciar propuesta, consentir, sintetizar decisión
Sintetizar Sintetizar en un enunciado de necesidades	Sintetizar ideas de acuerdo Organizar ideas de acuerdo en una propuesta	Publicar Planificar publicación, publicar acuerdo

201: Tabla de 3x3 para el proceso de creación de acuerdos: en esta tabla, puedes ver cada paso utilizado en el proceso de generación de acuerdos y toma de decisiones. 202 es la versión más detallada del último tercio de esta tabla.

Proceso de consentimiento

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Entender propuesta Presentar, hacer preguntas y aclararlas	Replantear propuesta La propuesta (ajustada) como está ahora es ...	Preparar publicación
Explorar propuesta Reacciones rápidas	Explorar consentimiento Pedir consentimiento/objeciones	Llevar a cabo plan de publicación
Sintetizar reacciones ¿La propuesta está lista para la ronda de consentimiento?	Sintetizar decisión Reconocer decisión	Publicar acuerdo (Bitácora, ...)

202: Tabla de 3x3 para el proceso de consentimiento: en esta tabla, pueden ver cada paso utilizado en el proceso de creación de acuerdos y toma de decisiones. Esta es la versión más detallada del último tercio de 201.



Ahora haremos un proceso de acuerdo....

Antes de seguir, entendamos más la necesidad de este acuerdo.

Escuchemos una descripción del asunto que detonó esto.
(reporte del problema)
¿Preguntas aclaratorias?

Exploremos qué necesidades vemos aquí.
(recolectar necesidades)
¿Nos falta alguna necesidad?

Pasemos esta lista en limpio para que sepamos qué problema queremos resolver.
(hacer enunciado de necesidades/declaración del driver)
¿Consentimos que esta es la lista de necesidades?

Ahora tenemos una comprensión de qué es lo que queremos atender/resolver.

Ahora veamos lo que podemos hacer sobre el problema.

Escribamos qué preguntas/áreas tendría que cubrir un acuerdo.
(escribir dimensiones)
Consintamos que esta es nuestra lista de dimensiones.

Escuchemos sus opiniones e ideas de propuesta para cubrir estas dimensiones.
(El grupo comparte ideas y razones en cuantas rondas sean necesarias.)
Ok, ahora tenemos una lista de ideas de propuesta.

Organicemos estas ideas en un borrador de propuesta.
(organizar en una propuesta)
Genial, ya tenemos nuestras ideas bien organizadas.

La propuesta está lista para el próximo paso.

Es hora de tomar una decisión sobre la propuesta.

Esta es la propuesta. ¿Hay alguna pregunta? (responder preguntas)
¿Cuáles son sus reacciones rápidas? (escuchar reacciones rápidas)
Por lo que escucho, parece que nos gusta la propuesta en general salvo....

Estoy ajustando la propuesta. *(Presentar)* ¿Consienten a esta propuesta?
(Ronda de consentimiento)
Ok, ¡tenemos consentimiento!

Por favor apunta esta decisión en el acta.
(La persona secretaria escribe la decisión en el acta)
(La persona secretaria confirma que la decisión quedó registrada en el acta)

Bien, tomamos una decisión. ¡Buen trabajo!

Si nadie más tiene algo que compartir, parece que terminamos.

203: Tabla de 3x9 para el proceso de acuerdo con guión: esa es la progresión de entender la necesidad, generar un acuerdo y decidir sobre ello. El último tercio, el proceso de decisión, se muestra con mayor detalle en 204 en la página 293.

Es momento de tomar una decisión sobre la propuesta.

Asegurémonos de que todas y todos entendemos la propuesta.

Esta es la propuesta. ¿Hay alguna pregunta?
(responder preguntas)
Creo que hemos contestado todas las preguntas.

¿Cuáles son sus reacciones rápidas?
(oír reacciones rápidas)
Gracias por sus reacciones.

Ahora haré pequeños ajustes a la propuesta.
La propuesta ajustada es....
Entonces, hay unas cuantas modificaciones pequeñas aquí.

Tenemos una propuesta lista para una decisión.

Pasemos a la ronda de consentimiento.

Déjenme re-enunciar la propuesta.
(re-enuncia la propuesta)
Espero que todo quede claro.

Hagamos una ronda de consentimiento. ¿Tienen objeciones a esta propuesta?
(ronda de consentimiento)
Parece que no hay objeciones (en caso de haberlas, vayan al cuadro de objeciones)

¿La decisión quedó escrita? ¿Podrías leérnosla?
(La persona secretaria asiente y lee la decisión en voz alta.)
Genial, todo suena bien. Gracias.

La decisión está tomada.

Asegurémonos de que este acuerdo puede publicarse.

¿A quién queremos informarle, y cuál es la mejor manera de hacerlo?
(El círculo hace un plan)
¿Esto le suena bien a todo el mundo?

Asegurémonos de que el acuerdo esté bien escrito en las notas.
(Persona secretaria escribe el acuerdo en el acta.)
¿Nos leerías lo que vamos a publicar? *(La persona secretaria lee las notas tomadas)*

(La persona secretaria coordina con la guardiana de bitácora para agregar acuerdo y materiales.)
(Guardián de bitácora pone acuerdo en bitácora.)
(Guardián de bitácora confirma con secretaría.)

(Confirmación al círculo/coordinación de que el acuerdo es público)

(El acuerdo está hecho y publicado.)

204: Tabla de 3x9 para el proceso de acuerdo con guión: esa es la versión más detallada del último tercio de 203. Noten el nivel de detalle necesario para el proceso de toma de decisión. La fase final podría ser mucho más simple en una organización más pequeña.

205: Tabla de 3x3 para trabajar las objeciones.

206: Tabla de 3x3 para revisar acuerdo.

Índice

acta (acta de reunión), 38, 43, 45, 76, 93, 132, 154, **198**, 212, **217, 218**, 274
  actas en tiempo real, 218
  aprobar actas, 99, 218
  asistencia en las actas, 197
  publicar actas, 220
acuedro
  proceso de acuerdo, **107**, 181, 285
acuerdo, 17, 38–40, 47, 83, 85, 88, 92, 93, 174, 179, 259
  ¿qué cantidad de acuerdos es útil?, 90
  acuerdo para crear roles (descripciones de roles), 143
  acuerdo sobre horario de reunión, 200
  acuerdos sobre ausencias, 99
  acuerdos vs. operaciones, 91
  creación de acuerdos “perezosa”, 113
  decisión de acuerdo, 88, 206
  hacer acuerdos, 88, 101
  indicadores, 134, 182
  listado de acuerdos, 132
  periodo, 43, 100, 132, 183, 208, 226
  por qué acuerdos, 88
  publicar acuerdo, 132
  retroalimentación sobre un acuerdo, 181
  revisión de acuerdos, 182–184
  tipos de acuerdo, 89
ADMIN, **197**
  acta de la reunión pasada, 198
  asistencia, 197
  duración de una reunión, 198
  ejemplo de fase de ADMIN, 200
  información, 199
  próxima reunión, 199
agencia (necesidad), 3
agenda, 69, 74, 203, **213**, 214, 215, **216**, 217
  agenda de reunión, 43, 74
  agenda y pendientes, 214
  cambiar la agenda, 233
  consentimiento de la agenda, 201
  consentir la agenda, 93, 201
  demasiados puntos en la agenda, 69
  lista para una agenda completa, 202
  preparar la agenda, 43, 49, 50, 214
  relevancia de puntos de la agenda, 257
agile, 11, 12
  reunión de pie, 85
ajuste, 120, 135, 139, 158, 184
  correcciones amistosas, 126
  entender alcance de los ajustes, 137
  explorar ideas de ajuste, 138
  opciones de ajustes, 139
  sintetizar ajustes en la propuesta, 139
aprendizaje (necesidad), xiii, 3
armonía (necesidad), 166, 185
autocracia, 91, 145
autogestión, 59
autoridad, 16, 17, 23, 24, 26, 27, 47, 50, 55, 72, 74, 77
  “islas de autoridad”, 90, 92
  autoridad distribuida, 217, 270
  autoridad en transferencia, 30
  autoridad en un rol, 37, 82, 84
  autoridad sobre la membresía, 178
  decisión por autoridad, 91
  en dominio, 16–18, 26, 27, 50

bitácora, 43, 45, 130–132, 220, **220**, 274
Boeke, Kees, 9, 10

círculo, **16**, 17, **17**, 18, 19, 35, 49, 54, **54**, 95, 248
  círculo de ayuda, 65
  círculo de departamento, 269
  círculo de evaluación, 187

círculo de misión, 56
círculo de partes interesadas, *ver* partes interesadas
círculo de uno, 257
círculo departamental, 53–56, 58, 80–82, 247, 253, 261, 269, 275
círculo general, *ver* círculo general
círculo madre, 26–28, 30, 37, 40–42, 50, 52, 53, 65, 66, 70, 73, 85, 180, 206, 246, 275
círculo superior, 113
círculo vs. reunión, 75
círculo zombi, 71
círculos geográficos, 82
círculos semi-autónomos, 16
cuántos miembros en un círculo?, 33
cuidar a un subcírculo, 27, 275
disolver un círculo, 23, 70
dominio de círculo, 23, 24, 27
estructura de círculos, 8, 17, 66, 67, 76, 244, 246, 248, 249, 251, 257, 260, 271
evaluación de círculo, 186
formar un subcírculo, 69
lista para formar un (sub-)círculo, 70
membresía de círculo, 17, 33–35, 40, 42, 74, 77, 99, 100, 178, 254, 260, 265, 276
objetivo, 37, 95
objetivo de círculo, 19, 22, 26
operaciones, 37, 38
red vs. círculo, 75
reunión de círculo, 194
roles de círculos, 37
roles operativos vs subcírculo, 48
sacar a un miembro de un círculo, 35
sub-subcírculo, 17
subcírculo, 17, 26–28, 30, 31, 48, 50, 54, 81, 249, 269, 275
tamaño, 33
círculo ad hoc, *ver* círculo de ayuda
círculo de ayuda, 65, **65**, 66, 73, 74, 112, 114, 143, 179, 180, 184, 203, 216, 225, 229, 234, 275
formar un círculo de ayuda, 65
lista para círculo de ayuda, 66
círculo de evaluación, *ver* evaluación de desempeño
círculo de misión, 53, 56, **56**, 57, 60, **61**, 62, 64, 250
círculo de misión vs. consejo tradicional, 59
círculo de misión y círculo general, 249
enlace entre CM y CG, 58
miembros, 57, 64
otros nombres para el círculo de misión, 56
representación en el círculo de misión, 61
representante de CG en CM, 58, 62
roles en un círculo de misión, 59
toma de decisiones en el círculo de misión, 61
círculo de partes interesadas, 58
círculo general, 42, 45, 53–55, **55**, 58, 60, 64, 78, 80, 159, 247, 249–251, 257, 260, 267, 275
círculo general y círculo de misión, 249
número de personas, 269
claridad (necesidad), 3, 30, 37, 88, 105, 185
clases de facilitación en línea, 285
CNV (Comunicación No Violenta), xiii, 58, 165, 172, **174**, 191
compañía (necesidad), xiii
compañerismo (necesidad), 185
comunes, 14
comunidad de práctica, 75, 76
conexión (necesidad), x, xiii, 3, 7, 166–168, 170, 171, 174, 175, 185
confianza (necesidad), 90
consenso, 92, 124
consentimiento vs. consenso, 11, 97
consentimiento, 8, 34, 36, 59, 82, **93**, **97**, 100, 137, 234
abstenerse en el consentimiento, 97
consentimiento cuando el método no es claro, 241
consentimiento para selecciones, 154
consentimiento perezoso, 99, 219
consentimiento vs. mayoría de votos, 64, 94, 160, 161
consentimiento y poder, 39, 40, 64
consentir a cambios de gobernanza, 8
consentir actas, 218
consentir cuando un miembro está ausente, 99
consentir un nuevo miembro, 34
derechos de consentimiento, 36, 41, 60, 74, 100, 265, 269
en círculo de misión, 60, 61
limitaciones del consentimiento, 100
membresía definida como precondición para el consentimiento, 34
objeción, *ver* objeción
precondiciones del consentimiento, 100
proceso de consentimiento, *ver* proceso de consentimiento

retractar consentimiento, 100
ronda de consentimiento, *ver* ronda de consentimiento
uso del consentimiento, 93
consideración (necesidad), 170
contrapropuesta, 234
contribución (necesidad), 166, 172
conversación cruzada, 186, 227, **233**
cooperativa
cooperativa de alimentos, 57
cooperativa de trabajo, 57
cooperativas de plataforma, 259
ejemplo de una cooperativa, 58, 62
coordinación, 37, 38, **38**, 39, 49, 53–55, 58, 80, 86, 186, 211, 214, 246, 250
coordinación del círculo general, 64, 250
coordinación vs. facilitación, 43
cualidades de coordinación, 147
enlace de arriba abajo, 50
lista de responsabilidades para la coordinación del círculo, 39
seleccionar coordinación, 40
coordinador/a, ver coordinador/a 50
corrección, **126**
corrección amistosa, 124
cualidades, 47, 148, 149, 154, 157, 158
consentir la lista de cualidades, 147
durante procesos de selección, 147
durante selecciones, 48
lista de cualidades, 157, 161
para roles (ejemplos), 147
Cuaquerismo, 9
cuestiones legales, 260

decisión
decisión de acuerdo, 19, 99, 201, 206, 247, 258
decisión operativa, 84, 88–90, 92, 194, 200, 201, 206, 217, 239
descripciones de rol como decisiones de acuerdo, 85
revisar decisiones de acuerdo, 183
delegado/a, *ver* representante
deuda socioemocional, 132, 175–177
doble enlace, *ver* enlace, *ver* enlace
dominio, 17–19, **23**, 24, 26, **26**, 27, 28, 30–33, 37, 45, 46, 49, 55, 71, 73, 74, 90, 98, 180, 206, 246, 252, 258, 259, **266**, 269, 270, 274, 275
autoridad en dominio, 23, 251, 264
claridad de dominio, 28, 29, 265
dominio de círculo de misión y círculo general, 57
ejemplos de dominios, 24
subdominio, 26, **26**, 27
dos rondas y seguimos, 228
Dragon Dreaming, 221

efectividad, 182, 192, 193
eficacia, 2, **5**, 6, 11, 37, 88, 108, 134, 160, 261, 263, 271
de reuniones, 194
integrar eficacia y equidad, 5, 6, 16, 82, 84, 145, 271, 277
rondas y eficacia, 222, 223
y compasión, 174
eficiencia, 88
elección, *ver* selección
verselección, 145
elección (necesidad), 3, 90
empirismo, 4
encuentro, 75
Endenburg, Gerard, xiii, 10, 262, 284
enlace, 74, 76, 187
doble enlace, 8, 37, 41, 50, 53, 54, 58, 64, 250, 251, 257
efecto psicológico del doble enlace, 53
enlace diagonal, 74
enlaces en redes, 79
enlace de abajo arriba, *ver* representante
enlace de arriba abajo, *ver* coordinación
enlaces, 37
entender - explorar - decidir, 104, **105**, 106
entender el panorama, **113**, 115, 116, 120, 181, 227
ejemplo, 114
para la descripción de un rol, 143
entendimiento mutuo (necesidad), 30
entrada–proceso–salida, 101, 103
enunciado de necesidades, 112, 113, 115, 132, 184, 240
ejemplo de un enunciado de necesidades, 116
equidad, 2, 5, 6–8, 10, 38, 54, 85, 89, 94, 100, 108, 193, 196, 240, 242, 253, 260, 268, 271
entre círculos, 41
integrar eficacia y equidad, 5, 6, 16, 82, 84, 145, 271, 277
equivalencia, 44
escucha (necesidad), 166
establecer el driver, 111

establecer necesidades, 111
estimulación (necesidad), 168
estrategia, 20, 167, 174
estructura de círculos, 50, 54, 69, 248
    diseñando una estructura organizativa, 248
estructura organizativa, 69, *ver* estructura de círculos
evaluación
    evaluación de acuerdo, 182
evaluación de desempeño, 36, 187, 252
    áreas de mejora, 190
    círculo de evaluación de desempeño, 186
    ideas de mejora, 191
    introduciendo las evaluaciones de desempeño, 273
    persona de enfoque, 187
    plan de mejora, 192
    ronda de mejora, 189
    ronda de qué hizo bien, 187
evaluaciones de desempeño, **186**

facilitación, 37, 38, **43**, 44, 69, 76, 78, 101, 125, 127, 161, 163, 193, 211, 214, 215, 221, 225–227, 237, 254, 272
    explicaciones sobre la marcha durante facilitación, 276
    cualidades de facilitación, 147
    dominio de la facilitación, 201
    facilitación parcial, 237
    facilitación rotativa, 49
    facilitación vs coordinación, 43
    formatos de facilitación, 221
    parcialidad de facilitación, 148, 164
    poder de la facilitación, 237
    reuniones virtuales, 238
    voz de facilitación vs. voz de miembro, 237
flujo (necesidad), 170
flujo de trabajo, 72, 83, 84, 89, 102–104, 120, 142, 182
flujo libre, 238
formacación sobre gobernanza
    importancia de, 271
formación de propuesta, 191
formación en gobernanza, 39
    continuar la formación, 276
formación sobre gobernanza, 9, 10, 268, 278
    estrategia para, 276, 277
    falta de entrenamiento, 270
    para voluntarios, 256
formulación de propuestas, **114**, 116, 227
formular propuesta, 114, 115, 120
    para una descripción de rol, 144

girar y hablar, 238
gobernanza
    autogestión, 260, 277
    autogobierno, 3
    enseñar gobernanza, 7
Gobernanza Dinámica, 10
gobierno
    gobierno de una ciudad, 35, 259
    parlamentos vecinales, 12
grupo de interés, 76
guardián de bitácora, 38, 43, **45**, 214, 220

Holocracia, 10

implementación, 1, 9, 54, 134, 241, **241**, 243, 246, 263
    27 pasos de implementación, 244
    entrenamiento e implementación, 252
    fase de implementación, 262
    implementación parcial, 246, 251
    implementar sociocracia, 243
    introducir sociocracia, 243
    obstáculos típicos en la implementación, 262
    periodos de prueba, 263
    superficial, 269
importar (necesidad), x, 3, 166, 172
integración, 246, 276, 278
interrumpir, 239
introducir sociocracia, 243

jerarquía, 10, **31, 32**
    jerarquía de círculos, 50
    jerarquía lineal, 32

liderazgo, 11, 39, 65, 145, 147, 156, 263, 267, 269
    liderazgo distribuido, 11
lista de pendientes, 186, 208
lluvia de ideas, 114

Método de Círculos Sociocráticos (MCS), xiii, 10
mayoría de votos, 91, 145
    consentimiento vs. mayoría de votos, 64, 94, 160
mejorar un rol, *ver* evaluaciones de desempeño
membresía, 62, 180
    consentir un nuevo miembro, 34
    falta de membresía determinada, 265
    membresía de círculo, 35

membresía definida, 34
membresía en un círculo, 17, 33, 34, 40, 42, 74, 77, 99, 100, 178, 254, 260, 265, 276
nuevo miembro en un círculo, 276
propuesta de membresía, 34
sacar a un miembro de un círculo, 35
miembros
formar nuevos miembros, 277
misión, 20, 22, 23, 56, 77, 80
círculo de misión, *ver* círculo de misión

necesidades, 1, 3, 6, 44, 47, 166, **166**
conciencia de necesidades, 13
establecer necesidades, 111
explorar necesidades, 109, 136
las necesidades de todas importan, 5
las necesidades de todos/as importan, 12
necesidades; ejemplos
agencia, 3
aprendizaje, xiii, 3
armonía, 166, 185
claridad, 3, 30, 88, 105, 185
compañía, xiii
compañerismo, 185
conexión, xiii, 3, 7, 166–168, 170, 171, 174, 175, 185
confianza, 90
consideración, 170
contribución, 166, 172
elección, 3, 90
entendimiento mutuo, 30
escucha, 166
estimulación, 168
flujo, 170
importar, 3, 166, 172
paz y silencio, 175
pertenecer, x, 3, 166, 168, 175
poder en nuestro mundo, 267
productividad, 185
seguridad, 185
ser vista, 166
tranquilidad, 170, 173, 189
nominación, 149, **149**, 150, 155, 159, 160, 163
autonominación, 157
ronda de cambio, 151
ronda de nominación, 149, 150, 155, 158, 159, 180

objeción, 9, 34, 35, 93, 94, **95**, 96, 97, 99, 100, 122, 124, 128, 129, 184, 229, 230
¿es una objeción válida?, 136
¿se puede expresar una inquietud?, 97
como información, 96
disposición de integrar objeciones, 100
ejemplo de objeción, 124, 129, 136
en proceso de selección, 157
entender objeción, 93, 136
integrar objeciones, 135
objeción a actas de reunión, 218
objeción a agenda, 202
objeción a un miembro de círculo, 36, 42
objeción argumentada, 95
objeción válida, 98
objeciones como filtros, 96
objeciones durante la ronda de consentimiento, 128
objeciones en plazos de prueba, 264
objeciones fundamentadas en la estética, 100
objetar a la selección de un representante, 42
opciones de ajustes, 139
relación a objetivos/necesidades, 136
sintetizar la objeción, 137
tabla 3x3 de integración de objeción, 285
voluntad de integrar objeciones, 264
objetivo, 11, 19, **19**, 21, 22, **22**, 23, 30, 31, 33, 37, 38, 55, 69, 70, 90, 95, 96, 100, 252, 257, 259, 266, 272
cambios a objetivos, 31
claridad sobre objetivo, 265, 266
comenzar con el objetivo en mente, 245, 248
ejemplos de objetivos, 24
objetivo específico, 95, 175
objetivos como acuerdos, 90
objetivos compartidos, 23
subobjetivo, 22, 31, 82, 248, 257
objetivo deseado, **216**
operaciones, 37–39, 46, 47, 49, 82, 88, 89, 142, 247, 249, 275
coordinar tareas, 83
operaciones vs. acuerdos, 91
reunión operativa, 85, 86, 275
organismo
organismo vivo, 16
organización, 6, 7
círculos geográficos, 82
crecimiento de una organización, 69

decrecimiento de una organización, 70
diferencia entre organizaciones y redes, 77
dominio de una organización, 26
guardianía de bitácora para toda la organización, 45
implementación de sociocracia, 241
membresía en una organización, 265
núcleos de organizaciones, 78
nueva organización, 246
objetivo y dominio de una organización, 265
organización de voluntariado, **254**, 265, 272, 281
organización emergente, 246
organización global, 80, 81
organización pequeña, 246
organización sociocrática, 1, 14, 16, 18, 32
organizaciones con distintas bases geográficas, 80
organizaciones de organizaciones, 59, 80
organizaciones pequeñas, 257
organizaciones que se autorreparan, 192
poder en una organización, 27
redes de organizaciones, 77
visión, misión, objetivo de una organización, 20, 22

palomitas, 196, 238
parcialidad
parcialidad de facilitación, 164, 237
parcialidad de sociocracia, 268
partes interesadas, 58, 61, 64, 82, 96, 110, 249
círculo de partes interesadas, 57, 64, 83
paz y silencio (necesidad), 175
pendientes, 210–212, **213**, 214, 216
actualizar pendientes, 208, 214
ejemplo de lista de pendientes, 213
pendientes y agenda, 214
permacultura, 12
pertenecer (necesidad), x, 3, 166, 168, 175
petición, 6, 36, 52, 163, **169**, 231, 269, 273
petición de retroalimentación, 221
propuestas y peticiones, 174
planificar–ejecutar–evaluar, **101**, 103, **103**, 177, 194
poder, 24, 32, 145, 201, 268, 269
asumir poder, 243, 263
compartir poder, 1, 7
dinámicas de poder, 32, 242
estructura de poder, 241
estructura de poder oculta, 264
facilitación y poder, 237
lucha de poder oculta, 229
percepción de poder, 31
poder compartido, 1, 230, 241
poder decisivo, 17, 59
poder distribuido, 17, 27, 55, 220, 247
poder en el consenso, 92
poder en nuestro mundo (necesidad), 267
poder en sociocracia, 39
poder interiorizado, 162, 238, 268
poder jerárquico, 268
privilegio, 162, 268
preferencia personal, **93**, 94, 96, 97, 100, 154, 158, 163, 272
presupuesto, 24, 26, 71, 85, 175, 265
principios, 3
problemas de fundadores, 247
proceso basado en medición, 101, 132
proceso de consentimiento, 107, **120**, 139, 182, 184, 234
consentir un nuevo miembro, 34
tabla 3x3 del proceso de consentimiento, 285
productividad (necesidad), 185
propiedad, 261
propuesta, 8, 96–99, 184, 249, 260
agenda propuesta, 202
ajustes a una propuesta, 126
consentir a una propuesta, 120, 128
contrapropuestas, 234
elementos de propuesta, 116
entendiendo la propuesta, 121
formulación de propuestas, 114
generar propuestas, 113, 116, 229
ideas contradictorias de propuestas, 191
ideas de propuesta, 113, 116
madurez de una propuesta, 123, 126
modificar una propuesta, 139
organizar elementos de propuesta, 117
propuesta de agenda, 214
propuesta de formar un círculo de ayuda, 66
propuesta de membresía, 34
propuesta de sacar a alguien de un círculo, 36
propuestas y peticiones, 174
quién hace una propuesta, 237
re-enunciar propuesta, 128
sintetizar una propuesta, 118, 191

rango de tolerancia, 93, **93**, 94, 97, 116, 158
red, 59, **75**, 77, 79

diferencia entre redes y organizaciones, 77
ejemplos de red, 77
enlaces en redes, 79
representación
cualidades de representación, 147
representante, 38, **41**, 50, 53, **53**, 54, 55, 58, 59, 62
enlace entre CM y CG, 58
lista de responsabilidades para el rol de representante, 41
representante del círculo general, 64
resiliencia, 3
resultado deseado, xv, 102, 201, **202**, 204, 209, 216
decisión, 206
exploración, 203, 204
reporte, 203, 204
retroalimentación, 27, 36, 40, 84, 96, 112, 120, 141, **166**, 171, 173, 174, 177, 180–182, 185, 193, 199, 206, 211, 216, 221, 233, 236, 239, 259, 262, **272**
canales de retroalimentación, 134
formulario de retroalimentación, 173
petición de retroalimentación, 221
retroalimentación constructiva, 171
retroalimentación en lugar de un acuerdo, 112
retroalimentación negativa, 189
retroalimentación sobre este libro, 14
retroalimentación vs. toma de decisiones, 260
reunión
evaluación de reunión, 164, 185, 186, **211**, 272, 273
formato de reunión, 194
reunión operativa, 85, 86, 275
reuniones virtuales, 227, 237, 238
reunión (reunión de gobernanza), 194
reunión de círculo, **194**
demasiadas reuniones, 275
reuniones virtuales, 116, 238
revisión
revisión de acuerdos, 184
tabla de 3x3 de proceso de revisión de acuerdo, 285
rol, **37**
descripción de rol, 47, 48, 85, 89, 142–146, 187
guardianía de bitácora, 45
periodo, 146
periodo para roles, 49
rol de círculo, 37
rol operativo, 37, 38, **45**, 47, 48, 71, 82, 84, 85, 134, 143, 147, 246, 249, 275
ronda, **221**
conversación cruzada en rondas, *ver* conversación cruzada
cronometrar a la gente en rondas, 236
distintos tipos de rondas, 224
facilitar rondas, 227
impaciencia en rondas, 236
ronda de cambio, 149, 151, 155, 157, 159, 160, 165, 271
ronda de consentimiento, *ver* ronda de consentimiento
ronda de mejora, 189
ronda de nominación, 150, 155
ronda de preguntas aclaratorias, *ver* ronda de preguntas aclaratorias
ronda de qué hizo bien, 187
ronda de reacción, *ver* ronda de reacción
ronda de cambio, 149, **151**, 155, 157, 159, 160, 165, 271
ronda de consentimiento, 34, 36, 125–127, **128**, 156, 180, 193, 201, 227, **227**, 228
ejemplo de una ronda de consentimiento sin objeciones, 129
en selecciones, 154
ronda de objeciones, *ver* ronda de consentimiento
ronda de preguntas aclaratorias, 34, 109, 122, 224
ronda de reacción, 119, 136, 139, 141, 206, 210, 212, **225**, 228, 231
ejemplo de una ronda de reacciones, 124
pasar en las rondas de reacciones, 124
ronda de reacción vs. ronda de consentimiento, 227
ronda de reacciones rápidas, 34, 97, 122, 124, 126, 234

salario, 261
secretaría, 38, **43**, 49, 69, 116, 186, 197, 214
cualidades de secretaría, 147
lista, 43
seguridad (necesidad), 185
selección, 12, 40, 42, 48, 49, 66, 93, **142**, **145**, **155**, 180, 201, 206, 210, 217, 235, 244, 252
¿Qué pasa si hay un empate?, 161
decisión, 153
ejemplo de una selección, 276, 290
elección, 145
explorar, 149
fase de entendimiento, 145

nominación, 149, 150, 152, 155
objeciones durante un proceso de selección, 157
ofrecerse voluntariamente para roles, 156
proceso de selección para otras decisiones, 165
reelección, 143
retos emocionales durante selecciones, 162
ronda de cambio, 149, 151, 155, 157, 159, 160, 165, 271
ronda de consentimiento, 156
selección o elección, 145
selección vs. mayoría de votos, 160
selecciones en un grupo grande, 159
selecciones múltiples, 155
tabla de 3x3 de un proceso de selección, 285
voluntad como factor en selecciones, 155
sentimientos, 162, 168
ser conocida (necesidad), x
ser vista (necesidad), 166
sistemas vivos, 2
características, 2
valores de un sistema vivo, 4
Sociocracia 3.0, 10, 107, 111
Sociocracy For All (SoFA), 13, 23, 278, **279**, 284

término de periodo, *ver* acuerdo
temas pendientes, 86
toma de decisiones
consentimiento, *ver* consentimiento
método, 9, 91, 98
toma de decisiones asincrónica, 239
tranquilidad (necesidad), 170, 173, 189
transferencia, 30, **73**
transparencia, 11, 84, 217, 220, 239
traspaso, 30, **72**, 73, 187

unanimidad, *ver* consenso

valores, 2
voluntariado, 34, 257, 267
votaciones preferenciales, 91, 161